# OPTIMISATION DE L'INVESTISSEMENT FÉDÉRAL DANS L'AIDE JURIDIQUE EN MATIÈRE CRIMINELLE

**Produit par :**

Prairie Research Associates (PRA Inc.)

**Présenté à :**

Direction de l'aide juridique
Ministère de la Justice du Canada

2014

*Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du ministère de la Justice du Canada.*

- Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

- On demande seulement :

    - de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit ;

    - d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;

    - d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

- La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2014



No de cat. J2-406/2014F-PDF
ISBN 978-0-660-22938-6

## Table des matières


1.0 Introduction ..... 1

2.0 Méthodologie ..... 2
- 2.1 Recension documentaire ..... 2
- 2.2 Entrevues ..... 2
- 2.3 Interprétation des résultats ..... 3

3.0 Contexte de l'étude ..... 4
- 3.1 Avantages de l'aide juridique en matière criminelle ..... 4
- 3.2 Pressions sur les programmes d'aide juridique ..... 7

4.0 Pratiques novatrices et exemplaires actuelles ..... 9
- 4.1 Accessibilité ..... 9
- 4.2 Efficacité ..... 13
- 4.3 Efficience ..... 25
- 4.4 Responsabilité ..... 37

5.0 Approches du changement ..... 42

6.0 Rôle du gouvernement fédéral ..... 45

7.0 Synthèse ..... 47

Bibliographie ..... 49

Annexe A – Gabarit pour la recension documentaire

Annexe B – Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour

Annexe C – L'aide juridique en matière criminelle en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Angleterre/au Pays de Galles et en Écosse

| Acronymes | |
|---|---|
| ABC | Association du Barreau canadien |
| AJA | Aide juridique Alberta |
| AJIPE | Aide juridique Île-du-Prince-Édouard |
| AJM | Aide juridique Manitoba |
| AJNE | Aide juridique Nouvelle-Écosse |
| AJO | Aide juridique Ontario |
| AJS | Aide juridique Saskatchewan |
| APN | Accord de partenariat national |
| BDJMC | Bureau de défense des jeunes en matière criminelle |
| CAJTNL | Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador |
| CSAJNB | Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick |
| CSC | Centre de service à la clientèle |
| CSJ | Commission des services juridiques |
| CSJN | Commission des services juridiques du Nunavut |
| CSJTNO | Commission des services juridiques des Territoires du Nord-Ouest |
| DÉCLIC | Demande-éclair de certificat en ligne |
| GCC | Gestion des causes criminelles |
| GTP | Groupe de travail permanent fédéral-provincial-territorial sur l'aide juridique |
| IRC | Indicateur de rendement clé |
| JJAT | Justice juste-à-temps |
| MPG | Ministère du Procureur général |
| SSJCB | Société des services juridiques de la Colombie-Britannique |
| SSJY | Société des services juridiques du Yukon |
| SSM | Stratégie en matière de santé mentale |
| TAFS | Test d'admissibilité financière simplifié |
| URAC | Unité de règlement des affaires criminelles |
| VIJ | Vulgarisation et information juridiques |

## 1.0 Introduction

La présente étude vise à répertorier et analyser les innovations et les pratiques exemplaires dans le domaine de l'aide juridique en matière criminelle en vue d'aider le gouvernement fédéral à optimiser son investissement afin que le système de justice canadien demeure accessible, efficient et équitable, tout particulièrement pour les citoyens défavorisés sur le plan économique. Les innovations et pratiques exemplaires englobent notamment les mesures visant à accroître l'efficacité (simplification des processus; réduction des coûts dans certains secteurs en recourant à de nouvelles technologies ou à d'autres professionnels et intervenants du milieu juridique pour la prestation de certains services; soutien des personnes afin qu'elles puissent gérer seules des affaires simples) ou à améliorer l'accès à la justice en augmentant la portée, l'accessibilité et la qualité des services d'aide juridique en matière criminelle.

L'investissement fédéral dans l'aide juridique en matière criminelle constitue l'objet principal de l'étude. Toutefois, les innovations et les pratiques exemplaires mises en œuvre pour accroître l'efficacité, l'accessibilité et l'efficience de la prestation des services et l'exécution des activités d'aide juridique, qu'elles touchent directement ou non l'aide juridique en matière criminelle, ont été jugées pertinentes aux fins de la présente étude.

En octobre 2013, Justice Canada a créé un Comité consultatif du sous-ministre (le Comité consultatif) composé d'experts des secteurs de la santé, de l'économie et de la justice. Selon leurs domaines d'expertise respectifs, les membres du Comité devaient proposer les orientations à donner aux travaux de recherche, participer à l'analyse des constats et s'en inspirer pour formuler leurs points de vue et leurs observations au sous-ministre quant aux innovations et aux pratiques exemplaires, ainsi qu'aux gains d'efficacité que le fédéral pourrait envisager pour optimiser son investissement dans l'aide juridique en matière criminelle. Le but de ces travaux de recherche était de procurer au Comité consultatif des données sur lesquelles fonder leurs conseils au sous-ministre quant à la voie à suivre pour optimiser l'investissement fédéral dans l'aide juridique en matière criminelle.

## 2.0 Méthodologie

Deux méthodes de collecte des données ont été utilisées aux fins de la présente étude : une recension documentaire, ainsi que des entrevues auprès de témoins privilégiés.

### 2.1 Recension documentaire

La recension documentaire comportait notamment un inventaire des méthodes de prestation novatrices mises en œuvre au Canada et à l'étranger dans le domaine de l'aide juridique en matière criminelle. La recherche a été circonscrite aux écrits publiés depuis 2007 et qui sont accessibles dans les différents sites Web des régimes d'aide juridique au Canada. Pour garantir le caractère méthodique de la recension et la comparabilité des données recueillies sur les différents régimes d'aide juridique, un gabarit a été utilisé (se reporter à l'annexe A). Un recueil des innovations et des pratiques exemplaires répertoriées au Canada est présenté à l'annexe B[1].

Par ailleurs, un inventaire des innovations et des pratiques exemplaires dans le domaine de l'aide juridique à l'étranger a été effectué à partir d'écrits publiés en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Angleterre, au Pays de Galles et en Écosse, ainsi qu'aux États-Unis. Cependant, il est vite apparu évident qu'une recension des écrits serait impossible aux États-Unis à cause du cloisonnement des services d'aide juridique. Pour compenser, des entrevues ont été menées auprès de témoins désignés par un expert américain de l'accès à la justice et membre du Comité consultatif, et d'autres personnes ont été trouvées grâce à un sondage « en boule de neige » (auprès de fournisseurs de services novateurs identifiés par les autres répondants). L'annexe C présente le compte rendu de la recension des écrits accessibles au public dans le domaine de l'aide juridique en matière criminelle publiés en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Angleterre, au Pays de Galles et en Écosse.

L'étude comporte en outre une recension de documents sur la gestion de la pratique du droit. Le corpus traite plus souvent de la pratique du droit dans le secteur privé que dans le secteur public, ou de modèles mixtes de prestation des services, très courants dans les régimes d'aide juridique. Cependant, il contient aussi des considérations qui pourraient s'appliquer aux régimes d'aide juridique et qui ont été traitées s'il y avait lieu de le faire.

### 2.2 Entrevues

Des entrevues ont été réalisées auprès de représentants du Groupe de travail permanent fédéral-provincial-territorial sur l'aide juridique (GTP) ou leurs remplaçants désignés[2], des fonctionnaires de Justice Canada, de jeunes avocats canadiens ayant de l'expérience dans le domaine de l'aide juridique en matière criminelle[3], ainsi que des fournisseurs de services d'aide juridique dans d'autres pays. Des guides d'entrevue pour chacune des catégories de répondants

---

1 Le terme *pratiques exemplaires* est utilisé ici parce qu'il est courant dans le domaine des analyses environnementales (pratiques exemplaires et leçons apprises, par exemple). Cependant, étant donné que les répercussions relatives de ces pratiques sont peu documentées et que certaines sont encore récentes, il serait plus juste de considérer que le recueil joint aux présentes propose une liste de « pratiques prometteuses ».

2 Le GTP réunit des représentants de régimes d'aide juridique, de ministères de la Justice provinciaux et territoriaux, et de Justice Canada.

3 Par « jeunes avocats », on entend des avocats de moins de 40 ans qui exercent le droit depuis moins de 10 ans.

ont été élaborés avec la collaboration de la Direction de l'aide juridique de Justice Canada. Le tableau 1 présente une ventilation des répondants.

| **Tableau 1 : Entrevues** | | |
|---|---|---|
| **Catégorie** | **Nombre d'entrevues** | **Nombre de répondants** |
| GTP | | |
| • Régimes d'aide juridique | 13 | 16 |
| • Représentants PT | 7 | 10 |
| Justice Canada | 2 | 14 |
| Jeunes avocats[4] | 2 | 11 |
| À l'étranger | | |
| • Nouvelle-Zélande | 1 | 2 |
| • Australie | 1 | 10 |
| • Royaume-Uni | 1 | 1 |
| • États-Unis | 6 | 10 |
| **Total** | 33 | 74 |

Les répondants potentiels ont été invités à participer à une entrevue, et ceux qui ont accepté l'invitation ont reçu à l'avance le guide d'entrevue (dans la langue officielle de leur choix). Toutes les entrevues ont été réalisées au téléphone dans la langue officielle privilégiée par le répondant, sous le couvert de la confidentialité et de l'anonymat.

### 2.3 Interprétation des résultats

Le rapport donne des exemples d'innovations et de pratiques exemplaires adoptées par les régimes d'aide juridique. Au besoin, le lecteur peut se reporter au recueil joint en annexe pour obtenir de plus amples explications sur un exemple en particulier, si elles sont disponibles. Toutefois, comme l'étude repose sur des déclarations volontaires, il n'a pas toujours été possible de donner un échantillon exhaustif d'exemples pour chacun des domaines d'innovation. Il est possible que des répondants n'aient pas mentionné une pratique de leur régime d'aide juridique que d'autres représentants ont signalée comme étant une innovation. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas servir à comparer les régimes d'aide juridique entre eux, et ils ne livrent pas non plus une liste exhaustive des innovations et des pratiques exemplaires de chacun des régimes. L'étude vise à donner un portrait global des types d'innovations et de pratiques exemplaires adoptées par les régimes d'aide juridique au Canada et à l'étranger.

[4] Les onze jeunes avocats participants proviennent de huit provinces et territoires; cinq sont des avocats salariés de l'aide juridique, cinq viennent du secteur privé et un est un procureur de la Couronne qui a été auparavant chargé des affaires d'aide juridique au sein d'un cabinet privé. Les participants ont été choisis avec le concours de l'Association du Barreau canadien et des divers régimes d'aide juridique.

## 3.0 Contexte de l'étude

La recherche montre que l'aide juridique en matière criminelle est bénéfique sous maints aspects, autant pour le système juridique dans son ensemble que pour la société et les individus, qui en retirent des bienfaits sur le plan de l'économie, de la société et de la santé. Cependant, tous les ordres de gouvernement doivent aujourd'hui composer avec des contraintes budgétaires et des impératifs de transparence et de responsabilité quant à leurs dépenses qui les obligent à revoir leurs programmes et leurs services afin de réaliser des gains d'efficacité, de réduire les coûts et d'améliorer les services. Le gouvernement fédéral est resté fidèle à son engagement de soutenir l'aide juridique en matière criminelle partout au Canada, comme en font foi notamment ses octrois de quelque 112 millions de dollars par année versés aux programmes des provinces et des territoires. En revanche, le Canada s'est également engagé à atteindre l'équilibre budgétaire d'ici à 2015-2016, et à assurer une gestion durable et responsable des finances publiques. Tous les ministères fédéraux doivent contribuer à l'atteinte de cet objectif, non seulement en comprimant leurs dépenses, mais en s'assurant aussi de la pertinence, de l'efficacité et de l'optimisation de leurs dépenses de programme (l'honorable James M. Flaherty, ministre des Finances, 2013). Devant ces attentes en matière de responsabilité fiscale, jumelées à l'accroissement des coûts et de la demande des services d'aide juridique, il apparaît de plus en plus important d'optimiser l'investissement du Canada dans l'aide juridique en matière criminelle. C'est dans cette conjoncture qu'est née la volonté d'explorer les innovations dans ce domaine.

### 3.1 Avantages de l'aide juridique en matière criminelle

Les bénéfices de l'aide juridique en matière criminelle englobent les avantages directs pour le système de justice pénale aussi bien que les avantages sociaux élargis.

#### Avantage pour le système de justice pénale

L'aide juridique est primordiale pour l'observation des obligations de la *Charte canadienne des droits et libertés* – y compris le droit à un procès équitable [paragraphe 11(d)]; à la vie, à la liberté et à la sécurité (article 7); ainsi qu'à la même protection et à l'égalité de bénéfice de la loi (article 15) (Association du Barreau canadien, 2014)[5]. Selon l'Association du Barreau canadien (ABC) et certains répondants aux entrevues menées aux fins du présent rapport, le gouvernement doit fournir les services d'un avocat aux personnes à faible revenu inculpées d'infractions criminelles graves pour maintenir la primauté du droit et les valeurs démocratiques (Association du Barreau canadien, 2014).

L'aide juridique joue également un rôle essentiel dans l'équité du système de justice. Des études ont montré que les personnes défavorisées sur le plan économique qui sont inculpées d'infractions criminelles représentent l'une des franges de la population les plus marginalisées et les plus vulnérables. Ces personnes sont aussi plus susceptibles d'être peu alphabétisées et peu scolarisées, et de présenter des troubles de santé mentale ou de toxicomanie. Ces problèmes nuisent à leur capacité de se représenter elles-mêmes lorsqu'elles ont des démêlés avec la justice,

[5] Des universitaires estiment que, en raison de la nature accusatoire du système de justice pénale, il est de prime nécessité d'offrir de l'aide juridique en matière criminelle pour protéger les droits juridiques de tous. En guise d'exemple, on peut faire valoir que le procès n'est pas équitable dès lors que le procureur de la Couronne plaide contre un prévenu démuni non représenté, et qu'il est donc essentiel, en vertu de la *Charte*, que l'aide juridique lui permette d'être représenté (Lamoureux, 2006).

et beaucoup aboutissent en prison parce qu'elles n'ont pas été représentées par un avocat (Buckley, 2010; ministère de la Justice du Canada, 2012; Matthews, 2012). Des répondants renchérissent que les avocats rémunérés par l'aide juridique s'assurent de présenter au tribunal toutes les circonstances pertinentes après une déclaration de culpabilité, contribuant ainsi à une décision équitable plutôt qu'arbitraire.

La question de l'équité va de pair avec la confiance dans le système de justice pénale que l'aide juridique contribue à maintenir. Selon de récents sondages de l'opinion publique, les Canadiens restent favorables à la prestation de services d'aide juridique, et ils accordent beaucoup d'importance à l'accès à la justice, estimant que la représentation par un avocat est nécessaire pour garantir un procès équitable. Les résultats indiquent un lien direct et positif entre la disponibilité de l'aide juridique et la confiance qu'accorde le public au système juridique (ministère de la Justice du Canada, 2012).

L'aide juridique en matière criminelle permet de contrer l'inefficacité des tribunaux et du système de justice pénale. Lorsque des parties s'aventurent sans représentation dans le labyrinthe du système juridique et des procédures, elles peuvent nuire au déroulement des instances et créer un effet « d'enlisement ». Des études montrent en effet que les personnes économiquement défavorisées qui se représentent elles-mêmes grugent plus de temps des tribunaux (et plus de ressources juridiques de la Couronne) que si elles sont représentées par un avocat (Association du Barreau canadien, 2006; Lamoureux, 2006; Matthews, 2012). Des répondants expliquent que la méconnaissance du système de la part des parties non représentées est source de complications pour les procureurs et les tribunaux. Selon ces répondants, sans l'aide juridique, un plus grand nombre d'accusés se défendraient eux-mêmes et les problèmes à l'avenant pour le système de justice – plus de retards, moins de possibilités d'un règlement rapide, risque accru de décisions injustes (y compris des taux supérieurs de placements en détention provisoire, des peines plus sévères, des plaidoyers de culpabilité erronés, des déclarations de culpabilité injustifiées) –, ainsi que les coûts pour les systèmes judiciaire et correctionnel. Par surcroît, les retards des tribunaux peuvent aussi nuire au travail des policiers et des travailleurs sociaux, contribuant à une utilisation inefficace des ressources (Matthews, 2012). En permettant à des personnes économiquement défavorisées d'être représentées par un avocat, l'aide juridique en matière criminelle peut réduire le temps passé au tribunal et, dans certains cas, éviter les coûts d'une incarcération injustifiée; elle permet également de dépister les cas qui ne nécessitent pas une comparution devant les tribunaux et qui peuvent donc être réglés plus rapidement (Association du Barreau canadien, 2006; Matthews, 2012).

### Avantages sur le plan de l'économie, de la société et de la santé

Il ressort de diverses études que les programmes d'aide juridique comportent une panoplie d'avantages sur le plan de l'économie, de la société et de la santé. Les liens entre la pauvreté et les problèmes juridiques et sociaux sont bien documentés dans les écrits sur l'aide juridique. Selon les études, la pauvreté entraîne des problèmes juridiques et sociaux particuliers, et l'accès restreint à la justice peut avoir toutes sortes d'effets délétères, allant des problèmes de santé à l'aggravation de l'isolement social et des conflits (Martin, 2002).

Les programmes d'aide juridique en matière criminelle peuvent engendrer des bienfaits socioéconomiques. Selon les répondants, l'aide juridique établit un pont entre les clients et les ressources communautaires et les services de traitement, auxquels les personnes qui se présentent sans assistance devant les tribunaux n'ont pas toujours accès. Certains clients sont déjà

prestataires des services sociaux avant de bénéficier des services de l'aide juridique, mais d'autres y ont accès seulement après qu'ils ont eu des démêlés avec le système de justice pénale. Pour ces derniers, l'aide juridique en matière criminelle devient en quelque sorte un agent de liaison et aiguille les clients vers les services nécessaires. Les écrits confirment que l'aide juridique peut aider les clients à présenter des réclamations légitimes aux services sociaux et à recevoir des traitements pour les problèmes sociaux qui les ont conduits devant la justice (Buckley, 2010). Les répondants estiment que la compréhension et le traitement des problèmes sous-jacents qui sont les précurseurs de la délinquance exigent la collaboration des avocats de l'aide juridique et des autres acteurs des systèmes de justice et des services sociaux.

L'aide juridique contribue aussi à atténuer les répercussions de la criminalisation sur les familles. Par exemple, les répondants expliquent que si une personne qui n'a pas été représentée par un avocat se voit infliger une peine plus sévère qui la mène en prison, les torts pour elle et sa famille seront plus grands. Des familles déjà vulnérables peuvent être poussées au point de rupture si elles se font expulser de leur logement ou si elles sont obligées de recourir à l'aide sociale ou à d'autres mesures de soutien des systèmes sociaux et de santé. L'éclatement de la famille est encore plus difficile pour les enfants. Toutes ces conséquences entraînent des coûts supplémentaires pour le système. L'aide juridique peut réduire l'instabilité créée par l'irruption du système de justice pénale dans la vie des prévenus et de leur famille. Des études confirment que l'aide juridique peut avoir des conséquences positives pour les familles. Notamment, elle peut les aider à faire des réclamations légitimes d'aide à la famille et de pension alimentaire pour enfants, pour le partage des biens matrimoniaux; à l'aide sociale et à d'autres services sociaux pour la famille. L'aide juridique peut ainsi contribuer au règlement des problèmes à l'origine de la violence familiale, en plus d'aider les familles à rester ensemble et à conserver leur domicile (Buckley, 2010; Matthews, 2012). Les études montrent que les économies de coûts associées à ces résultats sont considérables (Matthews, 2012).

Selon certains écrits sur l'aide juridique, la criminalisation étant une forme de marginalisation sociale, elle constitue un facteur déterminant de la mauvaise santé, tant mentale que physique. Les études ont montré que l'accès à un avocat et à une représentation aide les personnes délinquantes à surmonter les obstacles liés à la santé. L'incarcération est reconnue comme un facteur de risque pour la santé, tout particulièrement chez les victimes de discrimination, car elle entraîne l'exclusion sociale et la stigmatisation, et contribue souvent à l'appauvrissement et à la réduction du potentiel économique (Csete et Cohen, 2010). Pour les personnes défavorisées et délinquantes, l'accès à un avocat est associé à de nombreux bienfaits pour leur santé, notamment en les mettant en contact avec les services de santé, en leur permettant d'échapper aux risques sanitaires inhérents à l'incarcération, et en les aidant à trouver un logement, à toucher de l'aide sociale et à bénéficier d'autres services sociaux (Csete et Cohen, 2010).

De plus, selon les données de recherche, l'investissement dans l'aide juridique peut diminuer les dépenses publiques dans divers secteurs, dont ceux de la santé et des services sociaux (Matthews, 2012). Les répondants soulignent que l'aide juridique peut contribuer à réduire les coûts ultérieurs pour le système médical et les services sociaux lorsque les clients sont en contact avec les programmes communautaires et les aides thérapeutiques nécessaires.

### 3.2 Pressions sur les programmes d'aide juridique

De nombreux pays économiquement développés, dont le Canada, peinent à trouver un juste équilibre entre la nécessité d'offrir un système de justice équitable et les défis que présente le financement des services juridiques pour leurs citoyens à faible revenu et défavorisés (Buckley, 2010). Bien que les programmes d'aide juridique restent un élément important des efforts déployés pour garantir à tous les Canadiens le droit à un procès équitable et pour aider le système judiciaire à régler les causes criminelles d'une façon juste et rapide[6], on constate un écart entre l'offre de services et les besoins à l'échelle du pays (Buckley, 2010; ministère de la Justice du Canada, 2013; Lamoureux, 2006).

Le système canadien d'aide juridique en matière criminelle doit composer avec les pressions liées à la demande et aux coûts. Les écrits font état des pressions ou des hausses de la demande en matière d'aide juridique. Ces pressions sont attribuées à l'augmentation du nombre de « travailleurs pauvres », mais également aux tendances ou aux changements dans les politiques publiques en matière d'aide juridique (Buckley, 2010; Association du Barreau canadien, 2014). Les accusations criminelles ont augmenté à la suite de certaines réformes législatives ou stratégiques, notamment contre des groupes vulnérables de la population qui utilisent les services d'aide juridique. Certains s'inquiètent des répercussions de la *Loi sur la sécurité des rues et des communautés*[7] sur la demande en matière d'aide juridique. La Loi, qui vise à modifier des lois criminelles afin de renforcer la sécurité des communautés, comporte des aspects (nouvelles peines minimales obligatoires pour certaines infractions, augmentation de peines minimales existantes, modification des dispositions du *Code criminel* concernant les infractions commises par des jeunes par adjonction de peines minimales pour certaines infractions, augmentation de peines minimales existantes, adoption de la dénonciation et de la dissuasion comme principes de détermination de la peine, et règles visant à faciliter la détention des jeunes dans l'attente de leur sentence) susceptibles d'aggraver la surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale (Office of the Provincial Health Officer, C.-B., 2013; ministère de la Justice des T.N.-O., 2012). D'après une analyse préparée par le ministère de la Justice des Territoires du Nord-Ouest, il faut s'attendre à ce que la *Loi sur la sécurité des rues et des communautés* fasse augmenter le nombre d'appels, dont le coût sera assumé par l'aide juridique puisque la plupart des personnes inculpées y sont admissibles en raison de leur situation économique (Ministère de la Justice des T.N.-O., 2012).

De plus, l'Association du Barreau canadien constate que les politiques en matière d'aide juridique ont été peu touchées dans la dernière décennie, et qu'une refonte complète du régime canadien s'impose. L'ABC soutient que le gouvernement fédéral doit renforcer son rôle de soutien stratégique et législatif dans le dossier de l'aide juridique – plus précisément, il doit établir des normes et donner le statut de service essentiel à l'aide juridique par voie législative (2014).

Selon diverses sources, le financement de l'aide juridique en matière criminelle ne permet pas de répondre à la demande (Buckley, 2010; Association du Barreau canadien, 2014; Lamoureux,

---

6 Le Comité directeur sur l'efficacité et l'accès en matière de justice estime que, pour être efficaces, les mesures visant à réduire les délais du système judiciaire doivent s'appuyer sur des ressources juridiques adéquates, y compris les avocats de l'aide juridique (Ministère de la Justice, 2013).

7 La *Loi sur la sécurité des rues et des communautés*, déposée à titre de projet de loi C-10 en 2011, a obtenu la sanction royale le 13 mars 2012.

2006). Même si les recherches menées par Statistique Canada indiquent que le financement fédéral à l'aide juridique en matière criminelle est demeuré stable de 2007-2008 à 2011-2012 (112 millions de dollars par année à l'ensemble des programmes fédéraux et territoriaux), il ressort d'autres données statistiques, résultats d'évaluations et travaux d'universitaires que les demandes soumises et approuvées sont en hausse, ainsi que le coût total par demande. Par conséquent, les programmes d'aide juridique doivent rivaliser d'ingéniosité pour faire plus avec les mêmes budgets (ministère de la Justice du Canada, 2012; Lamoureux, 2006; Statistique Canada, 2013a; 2013b; 2013c; 2013d). Par ailleurs, les lignes directrices sur l'admissibilité financière des régimes d'aide juridique au Canada n'ont pas été ajustées pour tenir compte d'indicateurs économiques tels que le seuil de faible revenu et l'indice des prix à la consommation, ce qui nuit à la capacité des programmes d'aide juridique à satisfaire à la demande puisqu'une proportion grandissante de personnes accusées n'est pas représentée dans le système de justice pénale (ministère de la Justice du Canada, 2012).

Pour bien apprécier les coûts de la prestation d'aide juridique en matière criminelle, il faut tenir compte de tous les changements survenus à l'échelle du système juridique canadien. Au Canada, on observe depuis longtemps que les causes criminelles impliquant des adultes tendent à être plus complexes et plus longues (ministère de la Justice du Canada, 2013a). Cette tendance remontant aux années 1970 a trois causes principales : l'adoption de la *Charte des droits et libertés* en 1982; la réforme du droit de la preuve par la Cour suprême du Canada et l'ajout de dispositions complexes au *Code criminel* et aux lois connexes (*Loi sur la preuve au Canada*; *Loi sur les jeunes contrevenants* et *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*). Dans la foulée de ces changements, l'éventail des motions de procédure et des procédures préalables au procès s'est élargi. Des études ont révélé que pour être efficaces, les réformes juridiques touchant les motions de procédure et les procédures préalables au procès doivent prendre en considération les modes de prestation et de financement des services d'aide juridique (Dandurand, 2009). Ces réformes et d'autres initiatives stratégiques, bien que légitimes et nécessaires, ont eu des effets importants sur les coûts et l'efficience de l'ensemble des instances criminelles, y compris celles pour lesquelles des services d'aide juridique ont été sollicités (LeSage et Code, 2008).

## 4.0 Pratiques novatrices et exemplaires actuelles

Bien que les innovations liées aux services ont toujours été vues comme un moyen d'améliorer les services publics, les contraintes budgétaires croissantes poussent les gouvernements à axer ces innovations sur la rentabilité des modes de prestation. « *[Traduction]* Il faut trouver l'équilibre délicat entre la nécessité de fournir des services de qualité et celle de réduire les coûts. Pour réduire les coûts tout en améliorant les services publics, le gouvernement doit opter pour des approches novatrices, voire transformatrices, des modes de prestation. » (Kernaghan, 2010, p. 7). Le partage d'information sur les innovations efficaces fait partie intégrante de la promotion de l'amélioration des services dans un secteur comme l'aide juridique.

Dans les paragraphes qui suivent, il sera question des innovations touchant les quatre grands volets de la prestation des services d'aide juridique, soit l'accessibilité, l'efficacité, l'efficience et la responsabilité. Les innovations dont il est question ont été recensées à partir de déclarations volontaires dans des écrits publiés dans des sites Web du domaine de l'aide juridique ou dans le cadre d'entrevues réalisées auprès de représentants de régimes d'aide juridique et d'autres intervenants.

### 4.1 Accessibilité

Les innovations touchant l'accessibilité de l'aide juridique sont réparties dans plusieurs catégories : diversification des points de contact et des voies d'accès; processus de triage; rationalisation ou simplification du processus de demande; mesures de soutien aux clients présentant des besoins spéciaux; collaboration avec les organismes communautaires à titre de sources d'aiguillage et d'information; offre d'outils d'éducation et d'auto-assistance juridiques au public.

#### 4.1.1 Diversification des points de contact et des voies d'accès

Plusieurs régimes d'aide juridique reçoivent les demandes soumises à divers points d'entrée. La diversification des points d'entrée et des voies d'accès (en personne, au téléphone, en ligne, par vidéo) permet d'offrir plus d'options aux clients pour soumettre leur demande en matière d'aide juridique et, par conséquent, d'augmenter l'accessibilité des services.

Tous les régimes d'aide juridique offrent des services d'accueil en personne ou au téléphone. Le lieu de prestation des services d'accueil en personne varie d'un régime à l'autre. Certains régimes de moindre envergure offrent des services d'accueil en personne dans leurs bureaux centraux et régionaux d'aide juridique. Certains d'entre eux ont constaté que les autres lieux où des services sont offerts en personne sont sous-utilisés (p. ex., dans les palais de justice). Toutefois, l'offre de services de traitement des demandes d'aide juridique au sein même des palais de justice lorsque le volume le justifie est perçue comme une innovation très efficace pour simplifier le processus et réduire le nombre d'accusés qui manquent à l'engagement pris devant le tribunal de faire une demande d'aide juridique. Des régimes plus importants offrent des services d'accueil en personne dans les palais de justice et dans leurs bureaux régionaux ou de district (c'est le cas notamment pour AJA et AJO). Même les régimes de plus grande envergure semblent viser une réduction de l'infrastructure d'accueil en personne en offrant d'autres voies de transmission des demandes, comme le téléphone et Internet (p. ex., AJO), ou le recours à des agents locaux, dans le cadre d'une entente entre le régime et des avocats du privé qui fournissent les services d'accueil (SSJCB). La

SSJCB indique que cette approche lui a permis de réduire les coûts d'infrastructure et d'augmenter le nombre de points de service.

Les gouvernements misent de plus en plus sur un modèle de prestation à voies multiples pour améliorer l'accessibilité des services externes (Kernaghan, 2010). Les initiatives de cybergouvernement (accès en ligne) et de gouvernement mobile (par le truchement des appareils mobiles) s'inscrivent dans cette tendance. À l'heure actuelle, très peu de régimes d'aide juridique offrent la possibilité de soumettre une demande en ligne, une hésitation qui pourrait s'expliquer par la nécessité de vérifier les renseignements financiers et d'autres natures afin de déterminer l'admissibilité. Depuis 2009, le portail Demande-Éclair de Certificat en Ligne (DÉCLIC) d'AJO offre un formulaire de demande en ligne et un test d'admissibilité financière[8]. DÉCLIC permet également aux « délinquants en détention » de soumettre des demandes. Selon les données d'AJO, le portail DÉCLIC a réduit le temps moyen de traitement des demandes de 62 %. AJO permet aussi aux détenus de présenter leur demande par vidéo ou par téléphone.

### 4.1.2 Triage

Certains régimes d'aide juridique ont adopté un système de triage pour accélérer l'aiguillage des clients vers les services requis et faire en sorte que toutes les personnes qui prennent contact avec l'aide juridique reçoivent un certain niveau de services. Quelques régimes canadiens se sont dotés d'un mécanisme formel de triage, dont les centres de services juridiques (Legal Services Centres) d'AJA et le Centre de service à la clientèle (CSC) d'AJO.

- Le CSC d'AJO propose un service téléphonique où les appelants reçoivent du soutien juridique de différent niveau selon les besoins évalués : au premier niveau, les appelants peuvent recevoir des renseignements généraux sur l'aide juridique, d'autres programmes pertinents, ainsi que des recommandations; au deuxième niveau, le triage des cas en vue de la prestation des services du troisième niveau est effectué, les demandes complexes sont traitées, et des arrangements d'intervention d'urgence sont pris pour les appelants aux prises avec des problèmes de violence conjugale; le troisième niveau englobe la prestation de conseils juridiques sommaires aux clients admissibles (processus de mise en liberté sous caution, procédures liées à la première comparution, etc.), ainsi que la recommandation à un avocat de service ou rémunéré en vertu d'un certificat, ou à un programme de service local. AJO estime que le CSC a contribué à réduire les demandes et les certificats relevant du droit criminel.

- Les centres de services juridiques d'AJA effectuent une évaluation préliminaire des besoins du client avant de le diriger vers le volet de services approprié : information, ressources et recommandations; conseils juridiques ou analyse du fondement juridique; services brefs; Unité de règlement des affaires criminelles (URAC); services de portée limitée; pleine représentation.

Le triage efficace des clients offre plusieurs avantages, dont la possibilité pour les régimes d'accélérer la prise de contact entre le client et l'avocat et d'offrir de meilleurs services. D'aucuns soutiennent que la prise de contact précoce avec l'avocat réduit l'engorgement du système attribuable aux mises en détention provisoire et aux ajournements dans l'attente d'une

[8] La section 4.1.3 ci-après donne plus de détails sur le nouveau test d'admissibilité financière d'AJO.

décision du statut concernant l'aide juridique. De plus, grâce au triage, les avocats pourraient recevoir un portrait initial plus étoffé de leurs clients et avoir plus de temps pour se préparer, ce qui pourrait signifier moins de détentions provisoires et plus de libérations sous caution.

#### 4.1.3 Rationalisation et simplification du processus de demande

Plusieurs régimes d'aide juridique ont revu leurs lignes directrices sur l'admissibilité (AJM, CAJTNL et AJNE, notamment) ou en font actuellement un examen (CSAJNB). Ces révisions visent à préciser les critères d'admissibilité afin d'en uniformiser l'application et d'en réduire la complexité et, partant, de favoriser la prise de décisions plus efficientes sur l'admissibilité. La restructuration complète du processus de demande effectuée par AJM englobait entre autres une révision du manuel du directeur régional, en vue d'énoncer des lignes directrices claires sur les éléments à prendre en compte aux fins du traitement des demandes, et la redéfinition des rôles de commis et d'agents administratifs dans le processus de demande. Selon AJM, ces changements ont permis de faire passer le délai de traitement des demandes de deux mois à trois à cinq jours, et ils devraient aussi réduire le nombre de comparutions en cour et de mises en détention provisoire des accusés en attente d'une décision d'AJM.

Deux régimes ont trouvé des solutions originales pour rationaliser et simplifier leurs processus de demande :

- La CAJTNL a signé une entente avec le ministère des Ressources humaines, du Travail et de l'Emploi pour que celui-ci lui confirme si un demandeur touche des prestations, auquel cas il n'est pas tenu de fournir de preuve de revenu et de dépenses.

- AJO a créé un nouveau test d'admissibilité financière simplifié (TAFS) afin de clarifier les lignes directrices et d'accélérer le processus décisionnel. Le TAFS comporte notamment des seuils de revenu ajustés en fonction de la taille de la famille pour que les résultats se rapprochent de ceux du test d'admissibilité financière en vigueur. AJO estime que ce test simplifié lui a permis de traiter les demandes soumises par d'autres voies (téléphone, en ligne) et que, même si AJO se retrouve à fournir des services à un petit nombre de personnes qui n'auraient pas eu droit à l'aide juridique auparavant, la nouvelle approche lui fait tout de même économiser de l'argent.

#### 4.1.4 Assistance aux clients présentant des besoins spéciaux

Certains régimes d'aide juridique offrent des mesures d'assistance à l'intention des clients présentant des besoins spéciaux. Le type d'aide offerte touche la présentation d'une demande d'aide juridique, la communication d'information juridique au public, la correspondance avec les clients ou la prestation de conseils juridiques par l'intermédiaire de centres d'appels. D'autres formes de soutien ont aussi été offertes : services de traduction simultanée par l'intermédiaire de services comme CanTalk (utilisé par AJO et AJM); révision de la correspondance, de matériel ou de formulaires pour s'assurer qu'ils sont rédigés dans une langue claire et accessible aux clients ayant un faible niveau de littératie (SSJCB et AJM); matériel multiformats à l'intention des personnes handicapées. La *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* exige que des mesures soient mises en œuvre pour assurer l'accessibilité des services et, à cet escient, AJO a notamment opté pour la publication multiformats de son matériel (gros caractères, écriture Braille, enregistrements audio).

### 4.1.5 Collaboration avec des organismes communautaires

Certains régimes collaborent avec des organismes communautaires, qui agissent comme sources d'information sur l'aide juridique et comme sources d'aiguillage. La prise de contact avec les clients au sein de leur communauté augmente l'accessibilité de l'aide juridique, mais elle contribue également à la sensibilisation des organismes communautaires à son existence. La SSJCB a mis sur pied un programme de partenariat avec la communauté qui repose sur les microcontacts. Les organismes communautaires touchent des subventions pour aider les clients potentiels et les aiguiller vers l'aide juridique, en plus de leur donner accès à des ordinateurs et à des téléphones qu'ils peuvent utiliser en toute confidentialité.

### 4.1.6 Outils de vulgarisation et d'auto-assistance en matière juridique

La responsabilité en matière de vulgarisation et d'information juridiques (VIJ) varie selon les endroits au Canada. Dans certaines provinces et certains territoires, il s'agit d'une responsabilité législative qui incombe au régime d'aide juridique (c'est le cas du Nunavut, des Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique), alors que d'autres ont confié ce mandat à des organismes sans but lucratif (p. ex., l'Association d'éducation juridique publique du Yukon (Yukon Public Legal Education Association), la Société d'information juridique de la Nouvelle-Écosse, l'Association d'information juridique publique (Public Legal Education Association) de la Saskatchewan). Les outils de VIJ et d'auto-assistance sont essentiels pour aider les personnes qui ne sont pas admissibles à l'aide juridique et qui devront éventuellement se représenter elles-mêmes devant le tribunal.

Selon la documentation, l'accès en ligne à des conseils sur diverses questions juridiques est un outil d'auto-assistance qui fait partie des pratiques exemplaires en matière de gestion de la pratique du droit (Susskind, 2010). La très grande majorité des régimes d'aide juridique font au moins un peu de VIJ par l'entremise de leurs sites Web (à noter qu'une poignée d'entre eux n'en ont pas). En règle générale, ces sites contiennent une description de l'aide juridique et des modalités de demande; un glossaire des principaux termes juridiques; des descriptions des rôles et des responsabilités de l'avocat et du client; des brochures ou des mémoires en ligne sur des questions juridiques (p. ex., la SSJCB publie une série intitulée *Defending Yourself* (se défendre soi-même) qui traite de différents chefs d'accusation), ou des liens à d'autres ressources (sites Web des autres régimes d'aide juridique, ministères de la Justice provinciaux et territoriaux, etc.). Tous les plans ont produit leur propre matériel de VIJ.

Les sites Web des régimes d'aide juridique ne sont pas très interactifs. Le site d'AJO contient un lien vers un site interactif qui s'adresse aux jeunes qui veulent se préparer à comparaître devant un tribunal (http://www.courtprep.ca/fr/default.asp)[9] et la SSJCB réfléchit à des moyens de rendre son site plus interactif (p. ex., forum de clavardage) ou plus personnalisé (p. ex., présentation d'arbres décisionnels). Bien que les projets en cours pour le site Web visent plutôt le contenu lié au droit de la famille, il semble que la démarche pourrait aussi s'appliquer au droit criminel. La SSJCB a aussi créé un site Web mobile et un code « quick response » pour améliorer l'accès à l'information juridique sur son site Web.

---

[9] Le site Prepcour.ca a été conçu par le Centre de soin des victimes de violences sexuelles de l'hôpital de Scarborough et par des jeunes de Scarborough, en partenariat avec le Centre contre la violence à l'égard des enfants de Toronto.

Les régimes utilisent toutes sortes de moyens pour faire de la vulgarisation juridique :

- Des conseillers parajudiciaires sont chargés de transmettre de l'information juridique. Notamment, la CSJTNO et la CSJN recourent à des conseillers parajudiciaires autochtones pour fournir de l'information juridique à leurs clients, et la SSJCB a affecté des intervenants en vulgarisation et information juridiques à trois endroits.

- L'information juridique est transmise par des centres d'appel (AJO et AJA).

- Des présentations en personne sont livrées à la demande de communautés. La CSJN prépare un répertoire de présentations qui peuvent être données par des avocats ou des conseillers parajudiciaires autochtones. Le bureau des conférenciers d'AJA est formé d'avocats bénévoles qui font des présentations sur des questions juridiques au sein de la communauté.

## 4.2 Efficacité

Certaines innovations visent à rehausser l'efficacité de l'aide juridique en apportant des améliorations dans la prestation et la qualité des services.

### 4.2.1 Services juridiques dégroupés ou conseils de portée limitée

Selon le modèle traditionnel, les régimes d'aide juridique fournissent des services complets au titre d'un certificat d'aide juridique aux personnes qui remplissent les critères d'admissibilité. Cependant, au cours des dix dernières années, certains régimes ont étoffé leur offre de services dits « dégroupés » ou de portée limitée. Bien que ces concepts s'appliquent plutôt à l'aide juridique en matière familiale ou civile, des avocats de service fournissent maintenant des conseils de portée limitée dans le domaine de l'aide juridique en matière criminelle et, de plus en plus, des lignes d'aide et d'autres moyens permettent d'obtenir des conseils juridiques sommaires sur des questions relevant du droit criminel, civil ou familial. À l'origine de la prestation de services juridiques dégroupés ou de conseils juridiques de portée limitée en droit criminel se trouve la volonté des régimes d'aide juridique de fournir des services de base à des personnes qui autrement ne recevraient aucune assistance juridique, sous quelque forme.

#### Avocat de service

Tous les régimes d'aide juridique du Canada offrent une forme ou une autre de services d'avocats de service en matière criminelle pour assurer que toute personne qui comparaît devant un tribunal sans être représentée puisse recevoir de l'aide. Les services des avocats de service se limitent généralement à la première comparution du client et à de l'aide pour comprendre les accusations portées contre eux, entre autres. Plusieurs régimes offrent maintenant ce que l'on a appelé des services élargis (ou améliorés) d'avocats de service. Les services élargis accélèrent le règlement des causes et améliorent l'accès à la justice en permettant aux avocats de service de fournir une assistance plus étoffée aux personnes non représentées. Il convient de souligner que la définition des services d'avocats de service varie d'une administration à l'autre, de même que celle de services élargis ou étoffés. Ainsi, les administrations de petite taille ne parlent pas de services « élargis ou étoffés »; toutefois, si on considère leur taille, la configuration de leurs

tribunaux, l'application de la notion d'admissibilité présumée et d'autres facteurs, on constate que leurs services d'avocats de service sont très similaires à ceux que d'autres administrations qualifient d'élargis ou d'étoffés. À cause de cette disparité dans les perceptions, l'analyse qui suit n'a aucune prétention d'exhaustivité, mais se veut plutôt un échantillonnage de quelques services élargis d'avocats de service. Dans les administrations qui offrent ces services sous une forme ou une autre, ils sont généralement géographiquement limités et ils peuvent sont souvent restreints à certains types d'infractions.

- La SSJCB offre des services élargis d'avocats de service pour quatre types d'infractions administratives (manquement aux conditions de la probation, défaut de comparaître, défaut de se conformer à un engagement et manquement à l'ordonnance de sursis à l'emprisonnement). Selon des intervenants interrogés aux fins d'une étude réalisée pour le compte de la SSJCB, la prestation de services plus complets par des avocats de service a permis de réduire le nombre de procès injustifiés et, dans les cas où le procès avait été tenu à bon droit, le nombre supérieur d'admissions de fait a réduit la durée de l'instance.
- La SSJCB offre aussi des services élargis d'avocats de service dans les tribunaux des Premières Nations et certaines communautés éloignées. Notamment, les avocats répondent aux demandes de conseils des clients qui téléphonent entre les dates des audiences, et ils se présentent la veille de l'audience pour rencontrer les clients.
- L'URAC d'AJA fournit des services élargis d'avocats de service (qui sont des salariés) pour des infractions criminelles de moindre gravité. L'avocat ordonne la divulgation, rencontre le client, évalue si sa défense est valable et fournit des conseils. Si une personne souhaite qu'AJA livre un plaidoyer de culpabilité et prenne la parole avant la sentence, l'affaire est renvoyée à l'URAC. Si le client souhaite que l'affaire soit instruite, il est aiguillé vers AJA, à laquelle il présente une demande de certificat. L'avocat de l'URAC doit veiller à ce que le plus gros de l'affaire soit traité dès la première comparution.
- AJO recourt à des avocats salariés et du privé pour fournir des services élargis d'avocats de service dans la région du Grand Toronto et de Barrie. De façon générale, ces services sont offerts lorsqu'une décision finale doit être rendue dans les cas suivants : retrait des accusations; plaidoyer de culpabilité ou en matière de sentence; procédures relatives à la mise en liberté provisoire; mesures ou sanctions extrajudiciaires; engagement de ne pas troubler l'ordre public.
- AJO offre des services d'avocats de service pour le règlement des causes à London, en Ontario. Un avocat principal de l'aide juridique rencontre l'accusé et, avec son autorisation, rencontre le procureur de la Couronne afin de régler certaines difficultés, le cas échéant (communication incomplète de la preuve, p. ex.) ou l'affaire au complet avant toute comparution.
- AJM offre un éventail complet de services d'avocats de service pour les affaires de violence conjugale, notamment. Ces services complets sont fournis partout dans la province, sauf à Winnipeg.
- AJNE offre des services élargis par le truchement d'avocats de service salariés qui sont affectés au même tribunal sur une base permanente. Pour l'instant, des services élargis sont offerts à Halifax et à Sydney, mais il est prévu d'en offrir ailleurs.

Les quelques études sur l'efficacité des services élargis d'avocats de service sur le plan du règlement des causes se fondent en majorité sur les opinions des intervenants. Cette rareté est

due en grande partie à la difficulté de trouver des données sur les activités et les résultats de ces services. Selon des données administratives colligées par AJNE, 35 % de toutes les accusations portées contre des détenus ont été réglées à l'étape de la prestation des services élargis à Sydney et 31 % à Halifax, un taux de règlement supérieur à celui obtenu aux endroits où ces services ne sont pas offerts. Pour sa part, AJO a constaté une hausse des coûts liés aux avocats de service, mais la baisse du nombre d'ajournements et la capacité accrue de se concentrer sur les services de règlement devraient se traduire par une baisse de coûts.

### Conseils juridiques sommaires

Certains régimes d'aide juridique proposent des services de conseils juridiques sommaires en matière criminelle en plus des services de consultation fournis par des avocats de service au palais de justice

- Des services d'avocats de service selon *Brydges* sont offerts par des fournisseurs contractuels du privé (SSJCB, AJA, AJS, AJO et CSJTNO); des avocats salariés (CSJ, CAJTNL et CSJN), et selon un modèle mixte d'avocats salariés et du privé (AJM, AJNE, AJIPE, et SSJY)[10].

- Le CSC d'AJO fournit jusqu'à 20 minutes de conseils juridiques sommaires aux appelants admissibles.

- Les centres de services juridiques d'AJA fournissent des conseils juridiques sommaires aux clients admissibles.

- AJNE offre une heure de conseils juridiques sommaires, fournis par un avocat salarié aux personnes accusées d'infractions criminelles non admissibles à l'aide juridique. Ce service a été augmenté à l'exercice 2013-2014.

- La SSJCB fournit des services de consultation d'un avocat par téléphone aux personnes détenues qui sont en attente du résultat de l'enquête sur remise en liberté provisoire.

- La SSJCB fournit en outre des conseils juridiques sommaires et de l'information aux femmes ayant de jeunes enfants et aux femmes enceintes faisant face à des mesures de protection des enfants ou aux prises avec des problèmes d'ordre familial ou criminel au Sheway Drop-in Centre dans le centre-est de Vancouver, ainsi qu'à la Fir Square Combined Care Unit du BC Women's Hospital. La SSJCB souligne que ces programmes visent à donner une assistance rapide aux femmes pour éviter que leurs problèmes juridiques s'aggravent.

---

[10] Les services d'avocats de service selon *Brydges* sont fournis par les régimes d'aide juridique par suite de l'arrêt *R. c. Brydges*, [1990] 1 R.C.S. 190, dans lequel la Cour suprême statue que le paragraphe 10(b) de la *Charte des droits et libertés* prévoit « le droit d'avoir accès aux conseils immédiats, mais temporaires, d'un avocat de garde sans égard à [s]a situation financière ». Les personnes détenues ont le choix de communiquer avec un avocat de pratique privée ou de se prévaloir des services fournis par les régimes d'aide juridique selon *Brydges*.

### 4.2.2 Services intégrés ou approche multidisciplinaire

Les services d'aide juridique, traditionnellement axés sur la résolution des difficultés juridiques des clients, se concentrent aujourd'hui sur le client lui-même, en tenant compte des besoins non juridiques qui sont à l'origine de son comportement criminel et qui peuvent influer sur la capacité de l'avocat à bien le servir. L'approche axée sur le client tient compte du fait que l'avocat ne peut pas répondre à tous les besoins du client et qu'une approche multidisciplinaire est donc nécessaire.

#### Justice thérapeutique et tribunaux axés sur la résolution des problèmes

Au Canada, les tribunaux dont la mission est de résoudre les problèmes (tribunaux de traitement de la toxicomanie, pour l'instruction des causes de violence conjugale, de la santé mentale, tribunaux communautaires du mieux-être) se fondent sur une approche globale pour trouver des solutions à la criminalité par la voie d'ordonnances de traitement plutôt que par l'emprisonnement ou la probation. Ces tribunaux réunissent des équipes multidisciplinaires composées de juges, de procureurs de la Couronne, d'avocats de la défense et de thérapeutes professionnels. La participation est volontaire, mais l'accusé doit remplir les critères d'admissibilité du tribunal, dont un aveu de culpabilité. Bien que les tribunaux axés sur la résolution des problèmes soient nés à l'instigation des autorités gouvernementales, les avocats de la défense y jouent un rôle primordial.

Les régimes d'aide juridique peuvent faire appel à des avocats salariés ou du privé pour représenter leurs clients devant ces tribunaux, selon un modèle homogène ou mixte. Ainsi, la SSJCB fait appel à un avocat principal de la défense salarié pour le Tribunal communautaire du centre-ville (Downtown Community Court), mais les autres avocats de l'aide juridique proviennent de cabinets privés. Se fondant sur son expérience, AJA a établi qu'il était plus avantageux de recourir à des avocats salariés. Au début, AJA demandait à l'avocat du privé qui avait représenté les clients à l'audience de les représenter également devant le tribunal de traitement de la toxicomanie. Comme les clients en traitement doivent participer à des rencontres de suivi hebdomadaires pendant 18 à 24 mois, AJA a constaté que les avocats du privé soit n'étaient pas assidus et se retrouvaient par conséquent insuffisamment informés pour faire un plaidoyer sur la sentence à la fin de l'étape du traitement, soit facturaient tout le temps passé à ces réunions, ce qui coûtait très cher à AJA. Dernièrement, AJA a revu la formule et dépêche un avocat de l'URAC à l'audience du tribunal de traitement de la toxicomanie. Cette pratique est prometteuse sur le plan des coûts, mais aussi sur le plan de la représentation des clients. De façon générale, les répondants soulignent que les tribunaux axés sur la résolution des problèmes ont des incidences financières pour les régimes d'aide juridique, car les audiences très intensives requièrent une plus grande participation de l'avocat de la défense.

La documentation sur les tribunaux axés sur la résolution des problèmes fait état de leur efficacité pour réduire le récidivisme (Mitchell, Wilson, Eggers et MacKenzie, 2012). Toutefois, des réserves quant à la méthodologie de certaines des études recensées commandent de considérer leurs résultats avec circonspection (Sécurité publique Canada, 2010). Une étude récente sur le Tribunal communautaire du centre-ville de Vancouver témoigne d'une baisse des taux de récidive, principalement pour ce qui est des infractions contre les biens (Somers, Moniruzzaman, Rezansoff et Peterson, 2014).

Les tribunaux communautaires se distinguent des autres tribunaux axés sur la résolution des problèmes par le fait qu'ils se concentrent sur un quartier ou une communauté où les taux de criminalité sont particulièrement élevés plutôt que sur un enjeu précis (infractions liées aux drogues et à la toxicomanie, p. ex.). À l'instar des autres tribunaux axés sur la résolution des problèmes, leur configuration varie considérablement d'un endroit à l'autre; toutefois, sans pouvoir parler de modèle, ils s'appuient généralement sur des équipes multidisciplinaires, s'emploient à trouver des sanctions substitutives à l'incarcération et poursuivent un mandat très clair d'engagement communautaire. Le Tribunal communautaire du centre-ville, le premier tribunal communautaire au Canada, se concentre sur les affaires criminelles, comme beaucoup d'autres tribunaux communautaires en Amérique du Nord. À certains endroits aux États-Unis, le modèle des tribunaux communautaires a été élargi et on trouve maintenant des tribunaux de compétences multiples qui instruisent des affaires relevant du droit criminel, de la jeunesse, de la famille et civil. Une analyse récente du premier tribunal communautaire de compétences multiples, le Red Hook Community Justice Center, fait état d'une baisse du récidivisme des délinquants jugés par rapport à une cohorte comparable (National Center for State Courts, 2013).

### Équipes multidisciplinaires[11]

Bien que les tribunaux axés sur la résolution des problèmes adoptent une approche multidisciplinaire (avocats et thérapeutes professionnels), le fait est que les disciplines collaborent entre elles, mais fonctionnent distinctement. Quelques régimes d'aide juridique ont innové en constituant des équipes de travailleurs sociaux et d'avocats salariés. Depuis longtemps, le Bureau de défense des jeunes en matière criminelle (BDJMC) d'AJA compte des travailleurs sociaux et des intervenants auprès des jeunes (une analyse détaillée figure à la section 4.2.3, Services spécialisés à l'intention de groupes cibles). Dans le cadre d'un projet pilote qui vient de débuter dans l'un de ses points de service, un travailleur social travaille en équipe avec un avocat de l'URAC. Le travailleur social se concentre sur les besoins non juridiques, tels que la recherche de programmes de traitement et de logement, afin que l'avocat puisse canaliser son attention sur les services juridiques.

AJA tente également de s'attaquer au cloisonnement des bureaux de ses avocats salariés spécialisés dans la justice criminelle pour les jeunes (BDJMC), le règlement des causes (URAC), du Centre de services juridiques de la Nation Siksika et des bureaux du droit de la famille (Family Law Offices). Auparavant, chaque bureau avait sa propre structure hiérarchique, chapeautée par un directeur général, et fonctionnait indépendamment. Selon une approche plus globale de la prestation des services, les avocats salariés de ces bureaux relèvent maintenant du vice-président des services de représentation. La restructuration a permis à AJA d'élargir ses équipes multidisciplinaires en jumelant les avocats et les travailleurs sociaux provenant des bureaux du droit de la famille et de l'URAC.

### Défense globale

Plusieurs bureaux ont adopté un modèle de prestation des services publics de défense aux États-Unis. La présente étude s'est attardée à trois bureaux qui utilisent une forme ou une autre de modèle de défense globale : le Bronx Defender et le San Francisco Public Defender, dont les avocats sont salariés, et le Massachusetts Public Counsel, qui recourt à un modèle mixte

[11] Les membres des équipes paraprofessionnelles de non-juristes, tels que les conseillers parajudiciaires et les parajuristes, font l'objet d'une analyse séparée.

d’avocats salariés et d’avocats du privé. Dans le modèle de défense globale, les équipes ne sont pas simplement formées d’avocats criminalistes jumelés à des travailleurs sociaux, mais elles comprennent également des spécialistes des questions ne relevant pas du droit criminel et de domaines non juridiques.

Dans le modèle de défense globale préconisé par le Bronx Defender, les équipes interdisciplinaires aident les clients à régler des problèmes qui sont d’ordre juridique ou non. Le chef de chacune des onze équipes interdisciplinaires supervise le travail des avocats et des professionnels non-juristes, y compris des avocats spécialisés en droit criminel et civil, en droit de la famille et de l’immigration, des travailleurs sociaux, des enquêteurs, des défenseurs du droit au logement, des droits des parents, ainsi que des conseillers juridiques en matière civile. L’équipe travaille en collaboration et les membres se réunissent périodiquement, entre eux et avec les clients. Tous les membres de l’équipe ont une connaissance pratique du rôle de leurs coéquipiers afin de pouvoir faire appel à eux au besoin. Les réunions de l’ensemble de l’équipe ne sont pas axées sur un client, mais servent plutôt à renforcer l’approche interdisciplinaire.

Le Bronx Defender effectue une entrevue d’accueil du client pour cerner l’ampleur de ses problèmes d’ordre juridique ou non auxquels l’équipe multidisciplinaire devra s’attaquer. Pour s’assurer que la collecte de renseignements auprès des clients est méthodique, le Bronx Defender recourt à un processus de triage fondé sur une liste de vérification qui permet de dépister les problèmes d’ordre juridique ou non auxquels un client est confronté. Une bonne compréhension de l’ensemble des besoins d’un client fait partie des éléments essentiels du modèle de défense globale, lequel reconnaît que les clients et leur famille sont aux prises avec des problèmes aux multiples facettes dans les domaines juridiques et autres. Les réponses inscrites sur la liste de vérification sont saisies dans le logiciel de gestion des cas du bureau qui génère une recommandation automatique transmise par courriel aux membres de l’équipe visés afin de les informer au sujet de leur nouveau client.

Le Bronx Defender collabore avec 16 administrations environ afin de les aider à instaurer un modèle de défense globale. Parmi elles se trouvent autant des grandes villes que de petites communautés, dont certaines se trouvent sur une réserve. Le modèle est transférable puisqu’il peut être adapté en fonction de la situation d’une communauté, mais il repose toujours sur les quatre piliers expliqués au tableau 2.

| Tableau 2 : Les quatre piliers de la défense globale | |
|---|---|
| **Pilier** | **Description** |
| Accès homogène aux services juridiques et extrajuridiques en fonction des besoins du client | La défense globale tient compte des besoins de soutien juridique et social des clients. Sachant que ces besoins varient selon la communauté, le modèle de défense globale comporte une évaluation de ces derniers. Ce modèle s'attaque aux problèmes juridiques de chaque client, mais également aux conséquences collatérales des démêlés avec le système de justice pénale. Les services, qu'ils soient internes ou fournis en partenariat avec d'autres organismes, doivent être homogènes. |
| Communication dynamique et interdisciplinaire | Le modèle de défense globale repose sur une équipe interdisciplinaire de défenseurs qui travaillent de concert pour répondre aux besoins des clients. L'équipe doit embrasser une culture de communication ouverte, fréquente et fructueuse. Au-delà des liens de hiérarchie et d'aiguillage, ce modèle préconise l'échange d'idées et d'information. |
| Défenseurs ayant des compétences interdisciplinaires | Les défenseurs publics doivent acquérir et perfectionner des compétences pointues axées sur le client et sur l'interdisciplinarité. Fort de ces compétences, l'avocat ne se contente pas de comprendre le domaine de travail des autres membres de l'équipe, mais il défend les intérêts des clients de manière à appuyer le travail effectué dans les autres disciplines. Cette démarche requiert la formation réciproque des membres sur le domaine de travail de tous leurs coéquipiers. |
| Compréhension approfondie de la communauté desservie et maintien de liens avec elle | La défense globale exige une compréhension approfondie de la communauté desservie. Cette connaissance habilite l'avocat à faire plus efficacement son travail de défenseur et, possiblement, à obtenir de meilleurs résultats. La prise en compte de la situation globale d'un client permet au défenseur de plaider plus efficacement en sa faveur devant un tribunal ou un organisme de services sociaux. De plus, l'engagement dans la communauté permet au défenseur public de mieux connaître les services qui y sont offerts. |
| Source : Bronx Defender. 2014. Consulté le 24 février 2014, http://www.bronxdefenders.org/the-four-pillars-of-holistic-defense/ | |

Le Massachusetts Public Counsel a opté pour une approche globale qui a été adaptée au modèle mixte de recours à des avocats salariés et du privé. Dans les bureaux, des travailleurs sociaux sont à la disposition des avocats salariés et les avocats du privé peuvent, selon les cas, retenir les services de travailleurs sociaux du privé parmi ceux qui ont été désignés par le Massachusetts Public Counsel. L'organisme encourage les avocats du privé à demander de l'aide financière pour engager des spécialistes, s'il y a lieu (psychologues médicolégaux, enquêteurs, travailleurs sociaux). La norme d'approbation des demandes est la suivante : peut-on penser raisonnablement qu'une personne qui aurait les moyens de payer pour ce genre de services experts se les offrirait. Le Massachusetts Public Counsel a également créé des unités spécialisées qui fournissent de l'assistance et des conseils aux avocats du public et du privé, dont une unité sur l'incidence de l'immigration et une autre sur les répercussions civiles. Ces unités offrent des conseils dans leur domaine d'expertise concernant les conséquences des déclarations de culpabilité.

La démarche globale donne une nouvelle orientation à la pratique du droit en prônant la prise en compte de l'ensemble des besoins des clients et non seulement de ses problèmes juridiques. Le Massachusetts Public Counsel a autorisé des avocats criminalistes à assister aux audiences de tribunaux du logement pour des procédures d'éviction découlant de la cause criminelle. Constatant que bon nombre des clients avaient subi une forme quelconque de traumatisme, le Massachusetts Public Counsel a créé un comité chargé d'étudier des moyens pour les avocats de cerner les clients ayant vécu ces événements afin de leur offrir la meilleure assistance possible. Ce comité a reçu le mandat de préparer la documentation à l'intention de l'avocat sur la façon de recueillir de l'information sur les traumatismes que pourrait avoir subis le client dans le passé, d'interagir avec les victimes et de préparer leur cause en tenant compte des antécédents du client.

Le San Francisco Public Defender's Office fait aussi appel à un travailleur social qui s'occupe de l'admission des clients à des programmes de traitement. Cette méthode a réduit le temps passé en prison par les accusés qui attendent une place dans un programme de traitement. De plus, si le

client est expulsé du programme, le travailleur social est contacté en premier et prend d'autres arrangements, si c'est possible. Le rôle du travailleur social peut fournir du soutien au Public Defender's Office pour ce qui est des arrangements de traitement à l'extérieur du tribunal axé sur la résolution des problèmes, qui exige un plaidoyer de culpabilité. Le projet visant les enfants des parents en détention est un autre exemple de démarche globale mise en œuvre par le San Francisco Public Defender's Office. Le travailleur social désigné rencontre les clients incarcérés et leur famille afin de comprendre les répercussions de l'incarcération sur la cellule familiale. Le travailleur social rédige un rapport sur lequel l'avocat peut s'appuyer pour exposer les effets de l'incarcération au tribunal. Le San Francisco Public Defender's Office a constaté que ces rapports, qui donnent au tribunal une vue d'ensemble de la situation du délinquant, ont eu une incidence sur la durée des peines.

Les jeunes avocats canadiens interrogés conviennent des avantages de l'approche de défense globale, mais ils se disent soucieux de ses effets sur le système d'aide juridique, déjà à la limite de sa capacité. Ils proposent cependant des façons d'intégrer certaines facettes de la défense globale et de confier plus de tâches aux travailleurs sociaux ou aux coordonnateurs des ressources (pour l'aiguillage vers des programmes de traitements, notamment) afin de libérer les avocats qui doivent actuellement faire ce travail. Les jeunes avocats suggèrent que l'aide juridique offre la possibilité à des avocats de consulter d'autres avocats salariés ou de pratique privée qui sont spécialisés dans les cas de santé mentale ou de toxicomanie. De plus, selon les jeunes avocats interrogés, l'aide juridique pourrait renforcer ses liens avec les organismes sociaux; p. ex., les avocats pourraient, avec les autorisations requises et si une cause le justifie, solliciter les services de travailleurs sociaux ou d'employés de l'aide sociale.

Les jeunes avocats estiment qu'il faut accroître le soutien aux avocats, mais ils pensent aussi qu'il serait avantageux de recueillir plus d'information sur le client dès l'accueil. Il serait par exemple très utile de savoir si un client a reçu un diagnostic de trouble de santé mentale; si un travailleur social le suit, ou s'il a une déficience mentale consécutive à un traumatisme cérébral, à un syndrome d'alcoolisation fœtale, etc. La révision du processus d'accueil en vue de recueillir plus d'information sur le client est une mesure peu coûteuse qui contribuerait à améliorer le service à la clientèle.

Quelques jeunes avocats ont aussi affirmé qu'une cohésion accrue entre les disciplines du droit et des secteurs juridiques à l'intérieur des régimes d'aide juridique (avocats de service et cliniques; pratiques du droit de la famille, du droit criminel et du droit des personnes défavorisées) permettrait de fournir des services plus complets aux clients.

### 4.2.3 Services spécialisés à l'intention de groupes cibles

Certains groupes de clients de l'aide juridique sont très vulnérables, plus susceptibles d'être des bénéficiaires réguliers ou représentent une proportion considérable des clients de l'aide juridique. À leur intention, les régimes d'aide juridique ont créé des services spécialisés ou se sont associés à des organismes qui offrent de tels services, ou ils ont lancé d'autres initiatives pour ces personnes en particulier.

### Jeunes

Au moins deux régimes (AJS et CSAJNB) offrent des services à tous les jeunes contrevenants visés par la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents,* sans égard à l'admissibilité financière. Ce choix a été fait pour simplifier le système, car les jeunes qui n'étaient pas admissibles à l'aide juridique se voyaient généralement désigner un avocat commis d'office par le tribunal, une pratique qui ralentissait le processus décisionnel et s'avérait très onéreuse. La décision d'abolir les critères d'admissibilité dans le cas des jeunes a entraîné une hausse de coût pour les régimes d'aide juridique, mais, en revanche, elle a diminué les coûts du système de justice pénale pour les jeunes.

Quelques régimes offrent des services s'adressant seulement aux jeunes contrevenants :

- AJA a des bureaux de défense criminelle pour les jeunes (les BDJMC) à Edmonton et à Calgary, qui réunissent des avocats, des travailleurs sociaux et des travailleurs auprès des jeunes. Les deux bureaux ont accès aux services d'un psychologue dans le cadre d'un projet pilote mené en collaboration avec la Child and Adolescent Services Association. Les travailleurs sociaux et auprès des jeunes participent à l'évaluation des facteurs de risques, recommandent des ressources communautaires pour les jeunes et élaborent les plans de libération. AJA envisage d'étendre cette approche spécialisée pour les jeunes en l'intégrant aux services offerts dans les bureaux de l'URAC.

  Jusqu'à tout dernièrement, les BDJMC se concentraient sur les services essentiels (avocat de service, avocat de service selon *Brydges*, pleine représentation), mais ils ont élargi la défense des intérêts de leurs clients au-delà de la représentation juridique. Par exemple, ils travaillent avec le gouvernement et les travailleurs communautaires à l'élaboration de programmes complémentaires à l'intention des jeunes ayant reçu un diagnostic de syndrome d'alcoolisation fœtale, et ils ont établi un partenariat avec la nouvelle unité pour les jeunes du service de police d'Edmonton.

- AJNE n'a pas de bureau axé sur les jeunes, mais un de ses avocats salariés se spécialise dans les affaires de justice criminelle pour les jeunes. De plus, à l'intérieur d'une démarche globale de prestation des services, des conseillers parajudiciaires du tribunal de la jeunesse travaillent avec l'avocat de service pour aider les jeunes à répondre à leurs besoins sous-jacents en les aiguillant vers des services communautaires.

Aux États-Unis, certains régimes proposent d'autres modèles de défense criminelle pour les jeunes :

- Le Massachusetts Public Counsel a un programme de défense des jeunes axé sur la protection de l'enfance et la délinquance. Le programme compte sur des avocats spécialisés dans la protection de l'enfance et la défense des jeunes, ainsi que sur des travailleurs sociaux. L'intention est de casser le continuum « de l'école à la prison ». Aux États-Unis, où une grande partie des jeunes aux prises avec la justice criminelle ne réussit pas à l'école et où la population carcérale adulte compte beaucoup d'analphabètes, le programme a été conçu comme moyen d'intervention précoce pour améliorer les perspectives à long terme des clients. Bien que ce soit encore à l'état de projet, le Massachusetts Public Counsel souhaite donner une formation sur la défense du droit à l'éducation à tous les avocats qui interviennent auprès des jeunes (les experts et tous les

autres avocats, salariés ou du privé). Ces avocats deviendront des plaideurs plus efficaces lors des audiences préalables à l'expulsion et dans les causes des jeunes admissibles à un plan d'éducation personnalisé en vertu des lois américaines. En défendant les droits des élèves, le Massachusetts Public Counsel espère faire diminuer les taux de décrochage, le nombre de jeunes sans supervision qui aboutissent dans le système judiciaire et améliorer les résultats à long terme pour les jeunes.

Le Massachusetts Public Counsel s'appuie en outre sur un cadre fondé sur l'expérience clinique, le Positive Youth Development (développement positif des jeunes). On espère que cette démarche éprouvée permettra de donner une formation plus uniforme et plus complète aux avocats et aux travailleurs sociaux. C'est aussi un moyen d'évaluer plus précisément l'efficacité du programme d'aide aux jeunes.

- Le San Francisco Public Defender's Office adopte une approche similaire. Le San Francisco Public Defender's Office jumelle aussi les défenseurs des jeunes (des travailleurs sociaux) avec des avocats. Les défenseurs mènent des entretiens avec les jeunes, préparent une évaluation de leurs besoins et les mettent en lien avec les services appropriés. L'avocat peut ensuite proposer au tribunal un plan pour le jeune qui vise à réduire le temps de détention, au bénéfice à la fois du système et du jeune. De plus, le San Francisco Public Defender's Office offre le Legal Education Advocacy Program, auquel contribuent un avocat du droit scolaire et un travailleur social. Ce programme intensif, qui peut traiter au maximum de 60 à 80 cas en même temps, aide les jeunes à rester à l'école en assurant la défense de leurs besoins en matière d'éducation (p. ex., plans d'éducation spécialisée) et en collaborant avec l'école pour régler les difficultés de comportement, toujours dans le but que le jeune reste à l'école. Le programme met aussi à partie les parents afin qu'ils comprennent leurs droits, leurs choix et leurs responsabilités.

### Santé mentale et toxicomanie

Une proportion élevée des clients de l'aide juridique a des problèmes de santé mentale ou de toxicomanie. La plupart des régimes leur offrent des services spécialisés par l'intermédiaire des tribunaux axés sur la résolution des problèmes. Les autres s'appuient plutôt sur les mécanismes usuels de prestation des services pour venir en aide aux clients présentant des problèmes de santé mentale et de toxicomanie. Certains régimes ont fait des ajustements. Notamment, en reconnaissance du fait que l'avocat doit souvent consacrer plus de temps aux clients souffrant de maladie mentale, AJO a instauré une mesure de majoration des honoraires globaux pour les cas de santé mentale.

De plus, AJO a entamé l'élaboration d'une Stratégie en matière de santé mentale (SSM) afin de rehausser la capacité des avocats, du personnel de première ligne et du personnel administratif à servir les clients ayant des problèmes de santé mentale. Dans le cadre des travaux d'élaboration de la SSM, des consultations ont été menées auprès des intervenants et la direction du processus a été confiée à un Comité consultatif communautaire. La SSM vise notamment la création d'un programme de formation à l'intention des avocats salariés et de pratique privée. Cette formation portera sur le dépistage des problèmes de santé mentale et sur la manière d'aborder les clients qui en sont atteints. L'un des objectifs est de mettre cette formation à la disposition des autres régimes du Canada.

## Autochtones

Les régimes d'aide juridique travaillent principalement avec des travailleurs communautaires et des conseillers parajudiciaires autochtones. Pour améliorer l'efficacité de la prestation des services aux Autochtones, les régimes offrent de la formation de sensibilisation à la culture aux avocats salariés et de pratique privée; ils font de la sensibilisation et du perfectionnement des compétences sur la rédaction de rapports Gladue, et ils font des activités de sensibilisation auprès des communautés autochtones.

### *Travailleurs communautaires ou conseillers parajudiciaires autochtones*

Le gouvernement fédéral finance le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones, dans le cadre duquel des conseillers parajudiciaires autochtones fournissent du soutien au système de justice pénale. Les programmes ne sont pas uniformes à l'échelle du pays – l'employeur des conseillers parajudiciaires change d'une administration à l'autre, le type d'activités qui leur sont confiées varie, et le degré de collaboration avec les régimes d'aide juridique ainsi que le soutien qu'ils reçoivent ne sont pas uniformes. Ainsi, au Nunavut, les conseillers parajudiciaires sont des employés des cliniques d'aide juridique, ils travaillent pour le gouvernement provincial ou territorial dans les Territoires du Nord-Ouest et au Manitoba et, ailleurs, ils sont employés par des organismes autochtones autonomes de prestation de services dans le cadre d'ententes avec le gouvernement provincial ou territorial. Le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard sont les deux seules administrations où il n'y a pas de programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones (ministère de la Justice du Canada, 2013b, p. 12).

Si, dans la plupart des administrations, les conseillers parajudiciaires autochtones ne travaillent pas directement pour le régime d'aide juridique, ils soutiennent quand même son travail de plusieurs façons. Dans certains cas, les conseillers parajudiciaires prêtent assistance aux personnes qui veulent soumettre une demande à l'aide juridique, ou ils aident les avocats en fixant les rendez-vous des entrevues avec les clients et les témoins, en s'assurant de leur présence au tribunal et, au besoin, en fournissant des services de traduction. Certains conseillers parajudiciaires autochtones effectuent les entrevues avec les clients. Au Nunavut, où les conseillers parajudiciaires sont des employés des cliniques d'aide juridique, la CSJN est à concevoir une formation avancée qui permettra aux conseillers de mener les enquêtes sur cautionnement, de trancher les questions sommaires et, possiblement, de prononcer les peines et d'instruire les audiences des cours des juges de paix. Dans d'autres administrations, la collaboration entre l'aide juridique et les conseillers parajudiciaires se fait essentiellement par recommandations réciproques. Selon une analyse récente, le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones « est conçu et mis en œuvre différemment d'une administration à l'autre, en raison des différences dans la portée du programme, la demande de services, les rôles des conseillers parajudiciaires, et l'accessibilité des autres programmes et ressources » (Ministère de la Justice du Canada, 2013b, p. 9). Plus loin dans ce rapport, on peut lire que l'accès réduit à l'aide juridique entraîne des pressions sans cesse plus fortes pour les conseillers parajudiciaires, dont il est recommandé de revoir les rôles et les responsabilités (Ministère de la Justice du Canada, 2013b, p. 58-59).

***Sensibilisation et formation***

Certains régimes d'aide juridique ont leurs propres mécanismes d'approche auprès des communautés autochtones, qui vont de la présence de bureaux dans les communautés autochtones et inuites aux activités de sensibilisation sans la présence physique de bureaux d'aide juridique. La CSJ a des centres d'aide juridique dotés d'avocats salariés au Nunavik, et AJA a un centre de services juridiques desservant la Nation Siksika. AJA envisage d'ajouter un travailleur social à l'équipe du bureau de la Nation Siksika, qui compte pour l'instant un avocat salarié, ainsi que des agents des services juridiques et de soutien administratif. D'autres régimes d'aide juridique font de la sensibilisation auprès de certaines communautés ciblées. C'est le cas notamment d'AJNE, qui fait des entrevues préliminaires dans sept communautés de Premières Nations. Quant à la CSAJNB, elle estime que la prestation de services aux communautés autochtones est prioritaire et elle y a affecté deux postes d'avocat.

Plusieurs régimes d'aide juridique (AJO, AJA, CAJTNL et CSJ) offrent des formations de savoir-faire culturel et de sensibilisation à la culture destinées à rehausser la capacité des avocats salariés et du privé à bien servir les populations autochtones et inuites. Certains régimes (AJO, SSJCB, AJS et CSJ) proposent aussi des formations spécialisées de sensibilisation sur les rapports Gladue et sur leur utilisation. Ces rapports visent à informer le tribunal sur le délinquant autochtone et sur sa communauté, en plus de proposer un plan qui comprend des solutions de substitution à l'emprisonnement. L'information figurant au rapport doit être prise en compte aux fins de la détermination de la peine[12]. Il semblerait que les rapports Gladue soient sous-utilisés et, selon une étude récente, il est difficile de déterminer qui sont les responsables de la collecte d'information sur les antécédents des personnes autochtones aux fins de la détermination de la peine (Ministère de la Justice du Canada, 2013c, p. 10). Certains régimes d'aide juridique se sont donné pour mission de promouvoir l'utilisation des rapports Gladue :

- AJO a pris plusieurs mesures pour encourager la présentation de rapports Gladue : demande à tous les demandeurs de certificat d'indiquer s'ils sont membres d'une Première Nation, des Métis ou des Inuits; extension de cinq heures des services garantis par le certificat d'aide juridique pour la préparation du rapport Gladue; incorporation d'information sur l'arrêt *Gladue* et les programmes et services axés sur les mesures substitutives dans le *Manuel des avocats de service*. AJO applique les principes découlant de *Gladue* lors des audiences de détermination de la peine et des enquêtes sur le cautionnement, car le droit ontarien prévoit que ces principes s'appliquent lorsque la liberté d'une personne autochtone est en jeu.

- AJS offre à ses avocats et à ses conseillers parajudiciaires autochtones la formation sur les rapports Gladue mise au point par l'Institut de la justice de la Colombie-Britannique (British Columbia Justice Institute).

- La SSJCB a mis en œuvre un projet pilote d'octrois pour la préparation de rapports Gladue. Une évaluation du projet pilote révèle que les juges et les avocats estiment que les rapports

[12] Dans *R.c. Gladue*, la Cour suprême du Canada soutient qu'« en déterminant la peine à infliger à un délinquant autochtone, le juge doit examiner: a) les facteurs systémiques ou historiques distinctifs qui peuvent être une des raisons pour lesquelles le délinquant autochtone se retrouve devant les tribunaux; b) les types de procédures de détermination de la peine et de sanctions qui, dans les circonstances, peuvent être appropriées à l'égard du délinquant en raison de son héritage ou attaches autochtones ».

sont utiles aux fins de la détermination de la peine et qu'ils contribuent à réduire le temps de détention des délinquants autochtones. Selon une analyse des résultats des cas, le rapport a entraîné une réduction de la peine d'emprisonnement de certains délinquants.

D'autres méthodes sont utilisées pour satisfaire aux besoins des communautés autochtones : concertation des efforts pour embaucher des avocats autochtones (AJNE et AJO ont pris des mesures officielles à cet escient); normes régissant les avocats inscrits sur les listes pour les questions autochtones (AJO); services élargis d'avocats de service et soutien des aînés aux tribunaux des Premières Nations (SSJCB).

#### 4.2.4 Réinsertion sociale

Aux États-Unis, certains régimes d'aide juridique ont intégré les programmes de réinsertion sociale ou de retour dans la communauté à la gamme de leurs programmes et services. Ces programmes reposent sur le principe voulant qu'en soutenant la réinsertion sociale des clients, les régimes d'aide juridique réduisent leur risque de récidive tout en améliorant leur situation économique et sociale. La Re-entry Unit du San Francisco Public Defender's Office offre plusieurs programmes, dont le programme Clean Slate, qui aide les clients à alléger leur casier judiciaire, si c'est possible. De même, le programme Children of Incarcerated Parents, présenté ci-devant, vise à aider les clients en détention à se concentrer sur leurs problèmes juridiques et thérapeutiques en facilitant leurs rencontres avec leurs enfants durant leur détention, et en prenant les dispositions nécessaires pour les enfants. De façon générale, les travailleurs sociaux de la Re-entry Unit évaluent les besoins des clients et de leur famille, et font des recommandations.

Bien que n'ayant pas de programme officiel, l'organisme Bronx Defender fournit de l'aide au retour, sur demande. Les clients sont informés qu'ils peuvent recourir aux ressources du bureau après que leur cas a été réglé ou quand ils sont sortis de prison. Le bureau emploie à temps plein un avocat spécialisé en emploi qui peut aider les clients qui souhaitent retourner au travail. Le Bronx Defender a aussi créé une ressource en ligne (Re-entry.net) dans laquelle les professionnels et les clients peuvent consulter du matériel sur les conséquences des procédures criminelles et les difficultés qui peuvent s'ensuivre pour le retour au travail.

### 4.3 Efficience

Le concept d'efficience se rapporte aux moyens déployés pour promouvoir et améliorer la rentabilité de l'aide juridique (simplification des processus, réduction des coûts dans certains secteurs grâce aux nouvelles technologies, recours à des non-juristes et à du personnel paraprofessionnel).

#### 4.3.1 Gestion des connaissances

Le système de justice pénale repose sur un ensemble complexe de règles encadrant le travail de multiples acteurs qui, bien qu'ayant des rôles définis, n'en jouissent pas moins d'un pouvoir d'appréciation considérable. Ce système s'imbrique dans les systèmes plus larges de la justice et des services sociaux de manière tantôt interdépendante, tantôt contradictoire, et ses décisions entraînent des conséquences considérables.

L'analyse des systèmes aussi complexes que celui de la justice pénale a donné naissance à une sous-discipline souvent désignée comme la gestion du savoir ou des connaissances. Dans la profession juridique, la gestion des connaissances fait partie des principaux moyens à la disposition des cabinets pour réduire le risque, améliorer les résultats pour les clients, éviter le chevauchement des efforts et simplifier la prestation des services juridiques (Parsons, 2004). La gestion des connaissances englobe la mise en commun de l'information au sein de l'unité juridique (base de données sur la jurisprudence, services intranet, opinions), de même que des mécanismes de relations avec la clientèle (système partagé permettant au client de connaître l'état d'avancement et les coûts d'un dossier) (Susskind, 2010). La gestion des connaissances se fait normalement au sein des cabinets et la formule est facilement transposable aux régimes d'aide juridique qui font appel à des avocats salariés. Toutefois, l'organisation des régimes qui recourent à des modèles mixtes ne se prête pas aussi bien à l'adaptation et à l'application des méthodes de gestion des connaissances.

Les régimes d'aide juridique utilisent au moins deux méthodes de gestion des connaissances. La première repose sur le partage d'information sur le client et sur ses besoins juridiques ou non juridiques. Cette méthode, exposée ci-devant, est appliquée notamment dans les processus de triage et d'accueil d'AJO, d'AJA et du Bronx Defender. Malgré des approches assez différentes, tous ces organismes recueillent de l'information pertinente sur les clients pour être en mesure de les orienter vers les services appropriés ou de les mettre en contact avec ceux-ci, et tous favorisent la communication à l'échelle du régime d'aide juridique en vue d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client. Les moyens technologiques employés pour le partage des renseignements sur les clients, tels les systèmes de gestion de la clientèle ou de cas, font l'objet de la section 4.3.3.

L'autre méthode de gestion des connaissances a trait au partage des renseignements juridiques à l'appui de la gestion de cas. Dans le cadre de la présente recherche, plusieurs exemples de partage d'information et de soutien ont été relevés.

- Des régimes offrent la possibilité de consulter des experts juridiques aux avocats salariés et de pratique privée qui représentent les clients de l'aide juridique. Par exemple, les services en ligne LAW D'AJO sont fournis par du personnel expert d'AJO sur les questions relevant du droit criminel, du droit de la famille, du droit de l'immigration et des réfugiés, du droit pénitentiaire et du droit de la santé mentale, ainsi que sur les questions juridiques touchant les Autochtones. Le Massachusetts Public Counsel compte des unités qui se spécialisent dans les questions touchant l'immigration, les conséquences civiles et la criminalistique. AJNE met des recherchistes juridiques à la disposition des avocats du privé qui s'occupent de dossiers de l'aide juridique et qui ont besoin d'aide pour des questions de droit criminel.

- Les services LAW D'AJO offrent également aux avocats qui représentent des clients de l'aide juridique un accès à ses ressources juridiques en ligne (précédents, mémoires généraux et traitant de questions juridiques particulières, base de données en criminalistique, entre autres). Par ailleurs, les services LAW D'AJO ont signé un protocole avec d'autres régimes d'aide juridique (AJA et AJM) afin d'avoir accès à leurs bases de données contenant des mémoires juridiques et des précédents.

- La ressource Lawyer e-services de la SSJCB permet aux avocats de faire une recherche afin de trouver des experts.

- Le serveur de liste de l'organisme Massachusetts Public Counsel permet aux praticiens du droit de discuter de différents sujets. Des unités de spécialistes assurent un suivi du forum de discussion et, au besoin, y vont de leurs conseils.

- L'unité de criminalistique du Massachusetts Public Counsel conserve les transcriptions des témoignages précédents des experts cités par la poursuite et les communiquent aux avocats chargés de contre-interroger les mêmes experts pour leur cause.

- L'organisme San Francisco Public Defender's Office a touché une subvention du département de la Justice des États-Unis pour créer un programme de vérification applicable à l'échelon régional et national. Les listes de vérification visent à assurer une représentation compétente et à éviter les erreurs. Leur utilisation devrait assurer un traitement plus efficient des causes et la prestation d'une formation uniforme sur la qualité. Le programme s'inspire de l'ouvrage *Checklist Manifesto*, qui préconise le recours aux listes de vérification dans le milieu de la santé (Gawande, 2009). Le San Francisco Public Defender's Office a déjà dressé une quarantaine de listes de vérification applicables à diverses situations (affaires d'homicide, 30 premiers jours; affaires mettant en jeu des analyses d'ADN; affaires d'incendie criminel, 30 premiers jours; préparation d'une affaire de conduite avec facultés affaiblies).

- De plus, tous les régimes d'aide juridique ayant fait l'objet de la présente étude offrent des possibilités de perfectionnement professionnel, y compris des formations en cours d'emploi. Certains régimes qui recourent à un modèle mixte offrent également ces possibilités aux avocats du privé.

Tel qu'il a été vu précédemment dans la section 4.2.2 sur la défense globale, les jeunes avocats canadiens interrogés souhaiteraient que les avocats de l'aide juridique aient accès à plus de ressources spécialisées et que les renseignements recueillis sur les clients à l'accueil soient plus précis (état de santé mentale et autres questions de santé en général tels que les problèmes de toxicomanie, les diagnostics d'alcoolémie fœtale, les traumatismes cérébraux, etc.). Ils font aussi des suggestions concernant la mise en commun des ressources juridiques (par exemple, recherches juridiques et précédents).

### 4.3.2 Composition des équipes d'avocats

Aucune étude ne porte précisément sur le contexte optimal commandant de recourir à des avocats salariés, ni sur la composition optimale des modèles mixtes, qui font appel à des avocats salariés et à des avocats du privé. Des régimes ont constaté qu'il est plus approprié dans leur cas de recourir à une composition judicieuse d'avocats salariés et du privé pour maintenir les coûts. Les tarifs de l'aide juridique étant inférieurs à ceux du marché, il existe un risque que les avocats du privé limitent les services qu'ils fournissent. On estime que le recours à un bon effectif d'avocats salariés pourrait contribuer à atténuer ou à contrôler ce risque. De plus, pour certaines facettes de la pratique de l'aide juridique, il serait plus rentable de faire appel à des avocats salariés.

De façon générale, les régimes qui utilisent principalement des avocats salariés sont de plus petite taille et ils relèvent d'administrations où le nombre d'avocats du privé qui acceptent des dossiers d'aide juridique en matière criminelle diminue sans cesse. Ces régimes trouvent important de conserver un modèle mixte de prestation des services, ne serait-ce qu'en partie, pour être en mesure de gérer le contentieux et le volume des dossiers d'aide juridique. Certaines administrations de plus petite taille où le nombre d'avocats de pratique privée est très faible ont créé des « pare-feu » entre les bureaux d'aide juridique pour être en mesure de gérer les contentieux et de représenter tous les défendeurs qui sont parties à une même cause.

### 4.3.3 Emploi de la technologie

La section 4.1 ci-dessus (Accessibilité) traite de l'emploi de plusieurs formes de technologie, dont les centres d'appel et les services en ligne. Par ailleurs, les régimes d'aide juridique sont nombreux à faire la transition vers des technologies de gestion de l'information mieux intégrées qui leur permettent d'améliorer leur efficience et de soutenir la planification des activités. Deux régimes d'aide juridique s'emploient actuellement à améliorer ou à développer ce type de systèmes (CAJTNL et CSAJNB). Ces systèmes intégrés touchent divers secteurs d'activités, comme il est expliqué ci-dessous.

- AJO a mis sur pied le site *Aide juridique en ligne,* dont les fonctionnalités de traitement des certificats et d'information sur la facturation accélèrent le traitement des demandes de modifications aux certificats ou d'heures additionnelles, et permettent aux avocats du privé de soumettre leurs comptes à régler en ligne. Ce système en ligne est soutenu par le Centre d'aide aux avocats, qui répond aux demandes des avocats par téléphone.

- AJM développe un système intégré qui offrira les fonctionnalités suivantes : soumission de demandes en ligne (à l'intention des avocats); transmission d'information sur les certificats (les avocats peuvent accepter ou refuser la demande en ligne); divulgation de la preuve (qui sera numérisée et accessible par voie électronique) et facturation en ligne[13].

- La CSJ est en train de développer un système intégré qui comprendra une fonctionnalité de soumission des demandes et d'information sur la récupération des coûts.

- La SSJCB a déjà un système de gestion de la clientèle qui comporte des fonctionnalités d'accueil, de gestion de cas et de facturation.

D'autres types de technologies sont utilisés, telles les vidéoconférences pour les libérations sous caution. Les réactions sont partagées selon les régimes.

Les jeunes avocats font observer que, de façon générale, il y a place à amélioration pour ce qui concerne l'emploi de la technologie par les régimes d'aide juridique. Le système de justice est de plus en plus automatisé et intégré, et il importe que le secteur de l'aide juridique reste au diapason. Selon eux, les régimes d'aide juridique accusent un retard au chapitre de la divulgation électronique.

---

[13] Il n'est pas prévu pour l'instant d'offrir une fonctionnalité de demande en ligne pour les clients.

À l'étranger, l'utilisation accrue des technologies de l'information est également perçue comme étant essentielle pour les régimes d'aide juridique. Récemment, l'Angleterre, le Pays de Galles, l'Écosse et la Nouvelle-Zélande ont fait des progrès à cet égard. Une revue de ces efforts indique que les régimes canadiens ne sont pas à la traîne pour ce qui concerne l'emploi des technologies sur un plan global.

La Nouvelle-Zélande travaille à la mise au point d'un dispositif de traitement des demandes d'aide juridique en ligne, et elle vient de mettre à niveau son système de technologie de l'information pour le traitement des subventions pour l'aide juridique. La Nouvelle-Zélande estime que ses nouveaux systèmes de technologie de l'information lui ont permis de faire un suivi plus rigoureux des coûts et de faire des analyses comparatives. La possibilité d'établir le coût moyen d'un dossier et de chacune des activités lui a permis de faire des estimations plus précises des coûts et, par conséquent, de remplacer le système d'honoraires à l'heure par un système à honoraires déterminés.

L'Angleterre et le Pays de Galles viennent tout juste d'investir une somme considérable dans une infrastructure de gestion de cas électronique qui fait en sorte que les fournisseurs de services peuvent interagir par voie électronique principalement. Le nouveau système intégré, qui comporte notamment des fonctionnalités électroniques de preuves numérisées, de paiement et de facturation, est utilisé seulement pour les affaires civiles, mais il est prévu d'offrir des services d'aide juridique en matière criminelle en ligne dans un horizon de trois ans. L'initiative de numérisation des éléments de preuve fait suite au virage pris par la police, la Couronne et les tribunaux anglais et gallois en vue d'éliminer les dossiers sur papier. Dans le secteur de l'aide juridique, la numérisation des documents devrait entraîner de nombreux gains d'efficacité. Premièrement, elle réduira le nombre d'ajournements attribuables à l'absence de certains articles au dossier d'une cause; deuxièmement, la numérisation fera en sorte que tous les intervenants du système de justice pénale reçoivent la même information en même temps, et qu'ils seront libérés du fardeau administratif de la transmission mutuelle de documents; troisièmement, il sera plus facile pour l'avocat de la défense de faire des recherches dans un grand nombre de documents. Le ministre de la Justice de l'Angleterre et du Pays de Galles envisage en outre d'accroître l'usage des audiences par courriel ou par vidéo pour les premières comparutions.

L'Écosse vient aussi d'adopter un système de demande en ligne et elle achève sa transition vers la facturation en ligne. Par ailleurs, l'aide juridique pilote un projet qui touche « l'ensemble du système de justice » et qui a pour objet de promouvoir l'emploi des vidéoconférences pour les procédures judiciaires, les entretiens avec des détenus, la prestation de conseils et la conduite des interrogatoires de la police. Le recours à la vidéo devrait faire baisser les frais de déplacement facturés à l'aide juridique.

### 4.3.4 Renforcement des pratiques d'affaires

Les régimes d'aide juridique se sont employés à renforcer leurs pratiques d'affaires, et ils ont pu compter pour ce faire sur l'évolution des technologies de gestion de l'information dont il est question ci-dessus. Les bonnes pratiques d'affaires offrent plusieurs avantages : atténuation des risques; constitution d'un dossier de rentabilisation étoffé pour l'aide juridique; amélioration de l'efficience globale du système d'aide juridique, etc. Voici un échantillon des types de pratiques d'affaires mises en œuvre par les régimes d'aide juridique :

- ► modèles prévisionnels pour déterminer les coûts et si les objectifs budgétaires seront atteints; ces modèles permettent en outre aux régimes d'aide juridique de réagir rapidement aux fluctuations dans la demande et les revenus (SSJCB et CSJ);
- ► schématisation des processus afin de repérer les possibilités de gain d'efficacité et les améliorations possibles (AJO);
- ► élaboration de plans d'affaires (AJO);
- ► mécanismes de suivi des listes d'avocats qui peuvent s'occuper de dossiers de l'aide juridique (SSJCB et CSJ);
- ► formation du personnel administratif en matière financière et de ressources humaines (CSJ);
- ► mesures d'investigation financière améliorées (AJM);
- ► élaboration d'un outil de mesure du rendement pondéré en fonction de la complexité des causes (AJM);
- ► réunions régulières du bureau du directeur financier avec les avocats directeurs (AJNE);
- ► suivi amélioré de l'emploi du temps des avocats salariés (AJNE);
- ► nouvelles normes de vérification et de comptabilité destinées à améliorer la transparence et la responsabilisation (AJNE);
- ► séances de planification stratégique et autre (AJNE, AJS);
- ► processus de gestion des certificats permettant d'estimer plus précisément les passifs en cours (AJNE).

#### 4.3.5 Diversification des formules de facturation des honoraires

Dans les cabinets privés où la facturation des honoraires à l'heure est la norme, l'implantation de nouvelles formules de facturation est très récente. En revanche, dans le secteur de l'aide juridique, l'utilisation de tarifs fixes ou à tranches pour certains services de base est relativement courante. Par ailleurs, d'autres formules de facturation des honoraires suscitent un intérêt croissant; c'est le cas par exemple des contrats en bloc, dans le cadre desquels un nombre fixe de causes est attribué à un avocat ou à un cabinet en contrepartie de versements réguliers d'un montant donné. AJO a lancé un projet pilote d'étude visant à explorer cette approche qui, pense-t-on, pourrait diminuer les frais d'administration. La formule des contrats en bloc n'est cependant pas sans risque, notamment parce qu'elle pourrait encourager les avocats à régler les affaires plus rapidement et qu'elle limite le choix d'avocats.

#### 4.3.6 Gestion de cas

L'affectation des ressources aux secteurs de la gestion les plus à risque au sein d'un organisme est une recommandation maintes fois relevée dans la documentation sur la gestion de la pratique du droit et du risque. L'un des grands risques évoqués par les régimes d'aide juridique a trait aux « causes importantes » qui, bien qu'elles représentent une petite proportion des causes traitées au titre d'un certificat d'aide juridique, peuvent néanmoins gruger une bonne partie du budget annuel. Ces causes comptent parmi les principaux facteurs dans les retards accumulés au sein du système de

justice pénale et, parce qu'elles sont souvent complexes et très médiatisées, leur traitement requiert une main experte afin de préserver la confiance à l'égard du système d'aide juridique. Une étude menée pour le compte de la procureure générale de l'Ontario conclut que les deux caractéristiques suivantes sont déterminantes d'une gestion efficace des gros dossiers : la majoration des honoraires versés aux avocats hautement qualifiés et le renforcement de la supervision du budget (LeSage et Code, 2008). Plusieurs régimes d'aide juridique ont mis sur pied des initiatives de gestion des causes importantes qui font intervenir l'une de ces caractéristiques clés, ou les deux.

- Le programme de gestion des causes importantes d'AJM définit celles-ci en fonction d'une estimation des coûts, mais aussi en fonction du type de cause (homicide, plusieurs accusés, infractions liées aux gangs, délinquants dangereux ou à contrôler). AJM établit le budget d'une affaire et confie aux gestionnaires de cas le soin de surveiller, d'examiner et d'approuver les dépenses.

- AJA définit les causes à coût élevé en fonction des dépenses totales, mais il a été constaté que ces causes concernent principalement certaines catégories d'infractions (trafic de stupéfiants, fraude aux termes d'une loi provinciale, meurtre, homicide involontaire). AJA charge un avocat plaideur chevronné en matière de défense criminelle d'évaluer la stratégie de défense et de formuler des recommandations à AJA sur le contrôle des dépenses.

- Au sein de la SSJCB, des membres chevronnés de la section pénale du Barreau déterminent si les budgets proposés par l'avocat sont raisonnables, et ils vérifient si les factures sont conformes à la politique de gestion des causes criminelles. La SSJCB verse des honoraires majorés aux avocats principaux affectés à une cause relevant de la gestion des causes criminelles, et elle octroie une prime de responsabilité supérieure aux avocats qui interviennent dans les rares causes pour lesquelles le procureur de la Couronne reçoit une prime de reconnaissance de responsabilité supérieure prévue dans la convention collective. Conformément à un protocole d'entente que la SSJCB vient de conclure avec le ministère de la Justice, celui-ci assume les coûts des causes lorsqu'ils excèdent 175 000 $.

- Dans le cadre de son mécanisme de mégaprocès, la CSJ est tenue, selon la législation provinciale, de fournir des services d'avocat compétent. La CSJ a établi un tarif distinct pour ce type de procès, ainsi qu'une liste d'avocats compétents. Ce système a permis de réduire les délais et les coûts des mégaprocès au Québec.

- Le programme de gestion des causes majeures d'AJO établit des budgets indépendants au lieu d'appliquer le système de tarification. Pour les causes exceptionnelles (dont le coût dépasse 75 000 $), AJO a chargé un comité d'avocats criminalistes chevronnés ayant une expérience étendue de la défense dans des causes importantes de faire des recommandations sur le budget. AJO applique une structure tarifaire distincte et majorée pour les avocats chargés de causes criminelles complexes. Dans les comptes rendus, AJO indique que le programme a permis de réduire les niveaux de ressources mobilisées, d'améliorer la gestion de nombreuses causes et d'accélérer le paiement des comptes. AJO est à mettre au point un programme de gestion des causes criminelles de niveau intermédiaire, dont les coûts prévus se situent entre 8 000 $ et le seuil établi pour les causes majeures.

- Le protocole de gestion des causes importantes d'AJNE vise pour l'instant les avocats de pratique privée et, à compter de l'exercice 2014-2015, il englobera les avocats salariés. Les causes visées par le protocole sont assujetties au mécanisme de gestion active, lequel comporte l'établissement d'un budget, l'élaboration d'un plan de travail et le suivi de l'exécution de ce dernier. Les projets de budget et d'évaluation de la défense s'appuient sur onze facteurs, dont la nature de l'infraction, la complexité, la nature des questions juridiques en cause, le recours à des experts, le volume et la complexité de la preuve à divulguer.

### 4.3.7 Recours à des professionnels autres que des avocats

L'une des façons pour un organisme d'améliorer sa rentabilité consiste à déléguer certaines affaires à du personnel moins coûteux, lorsque c'est possible, en veillant à ce que chacun puisse exercer pleinement ses compétences. L'étude a permis de constater que les régimes d'aide juridique font appel de diverses façons à du personnel d'assistance juridique et à d'autres paraprofessionnels, ainsi qu'à des étudiants et à des stagiaires en droit.

La plupart des régimes comptent surtout sur du personnel paraprofessionnel, sous diverses désignations : parajuristes, conseillers parajudiciaires; agents ou auxiliaires de l'aide juridique, etc. Leurs tâches varient selon le régime et, parfois, selon le bureau à l'intérieur d'un régime. Parmi les activités qu'on leur confie se trouvent la réception des demandes, l'aiguillage vers les services requis, l'assistance aux avocats pour répondre aux questions des clients, la préparation de documents judiciaires, les entrevues avec les clients et les cautions en vue des mises en liberté. Le personnel parajuridique fait généralement partie de l'équipe du programme de services élargis d'avocats de service, lorsque le régime en compte un.

Chacune des administrations du Canada a ses propres règles quant au champ d'activité des parajuristes. Dans la plupart des régimes, on constate qu'ils sont sous-utilisés pour ce qui est de l'aide juridique en matière criminelle. Certains les affectent aux mêmes tâches que les étudiants en droit, telles que la collecte de renseignements auprès de l'accusé et la préparation en vue de la comparution devant le tribunal. Certains avocats semblent avoir mieux compris comment tirer profit de toutes les compétences des parajuristes, alors que d'autres les considèrent plutôt comme du personnel de secrétariat. Des régimes (AJNE et AJO) explorent différentes façons d'utiliser les parajuristes à leur plein potentiel. Les jeunes avocats interrogés mentionnent que certains régimes tentent d'utiliser plus abondamment les parajuristes. Par exemple, ceux-ci pourraient contribuer à l'élargissement de l'offre dans le cadre d'un programme d'avocats de service dans les tribunaux des infractions routières.

Des régimes font appel à des étudiants ou à des stagiaires en droit pour combler certains besoins. AJM fait appel à des stagiaires extra-provinciaux pour doter les bureaux de l'aide juridique dans le Nord. Ce programme est un franc succès et certains stagiaires continuent même de travailler dans les régions nordiques pour le compte de cabinets du privé. D'autres régimes (CAJTNL, CSJTNO et AJNE) recourent à des stagiaires en droit pour prêter main-forte aux avocats de service. La CSAJNB demande à des étudiants en droit de faire des recherches juridiques pour aider les avocats. AJA permet aux étudiants en droit qui sont inscrits auprès du Barreau de l'Alberta (Law Society of Alberta) d'être inscrits également sur la liste des avocats et de s'occuper de leurs propres causes.

Les jeunes avocats font valoir que le recours accru à des étudiants et à des stagiaires permettrait de combler les déficits en personnel des régimes d'aide juridique. On pourrait leur confier des activités de recherche juridique, entre autres.

### 4.3.8 Processus de gestion des retards du système

La présente étude a permis de relever plusieurs exemples de régimes d'aide juridique qui ont cherché des solutions aux problèmes de délais et d'efficience.

#### Demandes

Les régimes ont cherché des moyens de simplifier les processus de soumission des demandes et d'accélérer le processus décisionnel en vue de favoriser un contact plus rapide entre les avocats et les clients. AJS et AJM estiment que le délai avant la prise de contact entre le client et l'avocat constitue une mesure importante du rendement, le fait étant qu'une amélioration à ce chapitre réduit le nombre de comparutions et favorise une divulgation plus rapide. Depuis peu, AJM donne la possibilité aux avocats du privé d'accepter ou de refuser un certificat par un système en ligne, ce qui accélère le processus de délivrance et d'acceptation des certificats.

Certains régimes misent sur l'amélioration de la communication avec le tribunal concernant l'état des demandes. Notamment, CAJTNL et AJM ont constaté que de nombreux accusés comparaissent à de multiples reprises soit parce qu'ils n'ont pas encore soumis leur demande à l'aide juridique, soit parce qu'ils ne connaissent pas l'état de leur demande. Pour améliorer l'efficience du système à cet égard, un nouveau processus a été instauré selon lequel un client peut autoriser le régime d'aide juridique à informer le tribunal sur l'état de sa demande. Le régime remet à l'avocat un dossier annoté sur l'état de la demande d'aide juridique. Apparemment, ce processus aurait contribué à réduire le nombre de comparutions des accusés n'ayant pas fait de demande ou qui ignorent où en est leur demande.

#### Continuité de la représentation

Il est reconnu que le manque de continuité dans la représentation nuit à l'efficience du système de justice pénale et, du coup, à l'efficacité de l'aide juridique sur le plan des coûts. La principale innovation à cet égard a trait aux services élargis d'avocats de service, une formule qui prévoit l'affectation d'un avocat au même tribunal sur une base permanente, de sorte qu'il peut représenter un même client pour plusieurs comparutions, s'il y a lieu. Les administrations qui n'offrent pas de services élargis d'avocats de service ou qui ont un système de cours itinérantes semblent avoir plus de difficultés à assurer la continuité de la représentation. La CSJN a remplacé le modèle des avocats de service par une approche selon laquelle l'avocat qui a représenté un client à sa première comparution est aussi affecté à son dossier si un procès est envisagé. L'affectation linéaire des dossiers contribue à améliorer la continuité de la représentation et, par conséquent, à éviter les chevauchements du travail juridique, ainsi qu'à assurer l'uniformité des conseils juridiques fournis aux clients.

#### Choix d'un avocat

Les régimes d'aide juridique souhaitent restreindre la possibilité de choisir son avocat ou de changer d'avocat afin de réduire au minimum les chevauchements des tâches et les délais du

système, et de faire en sorte que les avocats les plus compétents soient affectés aux dossiers complexes. Certaines administrations limitent la possibilité de choisir son avocat sauf dans les cas d'infractions graves (par exemple, celles qui sont passibles d'une peine d'emprisonnent à perpétuité). D'autres autorisent les clients à donner leur préférence, tout en se réservant le droit de désigner un avocat (AJA). Par ailleurs, des administrations ont adopté un processus de consultation des clients quant au choix de l'avocat, même si leur infraction est grave, pour s'assurer que celui qui est retenu possède l'expérience voulue (CSJTNO).

Des clients de l'aide juridique peuvent entrer en conflit avec l'avocat qui leur a été assigné et passer d'un avocat à l'autre dans le cadre d'un même certificat. Bien que ces cas soient plutôt rares, ils engendrent quand même des retards et des coûts pour le système d'aide juridique. Pour régler ce problème, AJO vient de mettre sur pied un projet pilote visant à réduire le nombre de requêtes liées aux causes criminelles importantes. Les requêtes sont soumises à l'examen du bureau de gestion de cas, qui discute ensuite des stratégies possibles de résolution des différends avec l'avocat et le client.

### Règlement rapide

Les jeunes avocats interrogés font valoir la nécessité d'examiner les différents facteurs qui retardent le règlement des causes et d'instituer des processus plus efficaces qui garantiront le règlement rapide. Ils mentionnent que la rapidité du règlement est fortement tributaire des autres intervenants du système de justice pénale et, au premier chef, du procureur de la Couronne. Selon les jeunes avocats, plusieurs aspects des pratiques de la Couronne sont à l'origine de ces retards et empêchent le règlement rapide des causes :

- l'appropriation insuffisante des dossiers, sauf ceux qui sont liés aux infractions graves;
- la réticence ou l'inaptitude de la Couronne à négocier avant la tenue de l'instance, une pratique qui encourage la défense à mettre les causes au rôle pour audition;
- le manque d'expérience ou de confiance de la Couronne dans les règlements rapides;
- le défaut de la Couronne, mais également de la police, de divulguer la preuve en temps opportun (l'information peut être divulguée lors de la première comparution, voire plus tard).

Il est notamment proposé, à partir d'expériences fructueuses dans certaines administrations, d'instaurer un programme de procureurs de la Couronne de service, qui travailleraient main dans la main avec l'avocat de service pour régler les causes rapidement. Une autre innovation qui semble avoir porté ses fruits dans les administrations dotées d'un système de tribunaux itinérants consiste à affecter aux dossiers un avocat de l'aide juridique et un procureur de la Couronne afin d'assurer la continuité de la représentation. Apparemment, cette approche favorise un contact plus proche entre les avocats de l'aide juridique et les procureurs de la Couronne, qui peuvent ainsi développer le lien de confiance et de coopération nécessaire pour régler rapidement certaines causes. Dans une administration, une autre approche a donné de bons résultats : le travail en partenariat avec les agents de liaison du tribunal afin d'avoir un accès plus rapide à la preuve. Une dernière innovation a été suggérée, sans toutefois avoir été mise à l'épreuve : la création d'un centre de divulgation ou d'un poste d'agent de liaison de la divulgation pour le

traitement de l'information à divulguer. L'entité ou le titulaire du poste pourrait relever de la Couronne, de la police, ou ce pourrait aussi être une partie indépendante désignée par le Barreau.

L'étude a répertorié d'autres tentatives des régimes d'aide juridique pour réduire les délais par l'entremise d'ententes avec des intervenants du système. Plus particulièrement, la CSJN et le Service des poursuites criminelles du Canada se sont entendus pour faire le nécessaire en vue de garantir la divulgation dès la première comparution devant le tribunal. La CAJTNL et la Couronne ont signé une entente officielle selon laquelle la Couronne s'engage à faire connaître sa position plus tôt.

La SSJCB a formulé deux recommandations portant directement sur le processus de règlement rapide. Si la prestation de services élargis d'avocats de service constitue une pratique exemplaire, comme il a été vu auparavant dans l'analyse de la continuité, pour les endroits qui traitent un fort volume de dossiers, la SSJCB est d'avis qu'il serait préférable d'opter pour des recommandations de règlement rapide dans les endroits de moindre achalandage. Suivant cette méthode de prestation des services, des avocats de service ad hoc peuvent conserver les dossiers moins complexes, ce que ne permet pas la politique en vigueur de la SSJCB, pour des motifs de conflit d'intérêts. La politique pourrait être modifiée afin de permettre l'utilisation d'une méthode de prestation similaire au modèle des services élargis d'avocats de service aux endroits moins occupés. Par ailleurs, la SSJCB propose de créer un tribunal de règlement et de verser à l'avocat un tarif de règlement rapide pour leur présence au tribunal (SSJCB, 2012, p. 27-28).

### 4.3.9 Approche systémique

La section qui suit porte sur les différentes approches mises en œuvre actuellement dans le but d'améliorer l'efficience, certaines ayant une perspective intersectorielle et d'autres étant plutôt axées sur l'ensemble du système de justice pénale. Les régimes d'aide juridique pilotent certains de ces travaux et, dans d'autres cas, ils y participent. Quoi qu'il en soit, l'amélioration de l'efficience requiert une collaboration plus élargie ou plus constante, et force est de constater qu'une approche plus systémique s'impose pour trouver des solutions concertées à des enjeux qui sont communs à tous les régimes.

#### Approche intersectorielle

Peu d'exemples d'approches intersectorielles proprement dites ont été répertoriés à l'extérieur des tribunaux qui ont une démarche thérapeutique. D'après l'information recueillie aux fins de l'étude, les régimes d'aide juridique ont plutôt tendance à collaborer avec les autres secteurs par le biais des réseaux établis au travers de leurs activités d'aiguillage qu'à tenter de trouver des solutions aux enjeux systémiques.

- La SSM que propose AJO (se reporter à la section 4.2.3) en est un exemple. La Stratégie n'est pas tout à fait au point, mais elle a déjà donné lieu à la création de comités formés d'experts des problèmes de santé mentale et de professionnels du domaine juridique.

- Au Québec, des représentants des centres d'aide juridique participent à des tables rondes dans les différentes régions de la province pour discuter essentiellement des problèmes de santé mentale et de la justice. Les avocats de l'aide juridique abordent surtout les dimensions criminelles et pénales des problèmes de santé mentale. Divers intervenants

prennent part aux travaux des tables rondes, dont des représentants du ministère de la Santé et des Services sociaux, du Barreau du Québec, de la magistrature, de l'Office des personnes handicapées du Québec et du ministère de la Justice.

- AJA participe à l'initiative de collaboration intersectorielle des Grands utilisateurs de services (Heavy Users of Services (HUOS)), dont l'objet est de trouver des façons de répondre aux besoins des grands utilisateurs des services de la police, des services de santé et sociaux, ainsi que de l'aide juridique. Comme les participants à l'initiative HUOS se réunissent pour discuter des besoins de clients en particulier, il est nécessaire d'obtenir leur consentement pour communiquer l'information à leur sujet. Il s'agit d'une initiative encore récente; au moment de la publication, neuf clients avaient donné leur consentement.

### Système de justice pénale

Les inefficacités du système de justice pénale découlent de plusieurs facteurs et tous s'entendent sur la nécessité de chercher des solutions applicables à l'échelle du système (Dandurand, 2009). L'initiative de réforme de la justice (Justice Reform Initiative) mise de l'avant par la Colombie-Britannique et la stratégie Justice juste-à-temps (JJAT) de l'Ontario préconisent toutes deux des changements de fond de la part de tous les principaux intervenants pour améliorer le système de justice.

Dans le cadre de sa stratégie JJAT, le ministère du Procureur général (MPG) de l'Ontario s'est donné pour objectif de résorber les retards des cours criminelles de la province grâce à une approche fondée sur la preuve destinée à améliorer leur efficacité. La Stratégie fixe un nombre cible de comparutions et de jours avant le règlement de trois types de causes, y compris des causes moins complexes (introduction par infraction, vol, méfait); des causes plus complexes (homicide, agression sexuelle, accusations liées à des activités de gang), et des causes faisant intervenir à la fois des accusations de ressort provincial et fédéral. La stratégie JJAT comporte plusieurs initiatives visant à renforcer la capacité de la province à atteindre les cibles établies. Ces initiatives englobent des changements dans la gestion des causes par les procureurs de la Couronne et la structure des bureaux; l'accroissement de la disponibilité des tribunaux réservés aux plaidoyers et l'optimisation de l'utilisation des vidéoconférences pour l'audition des plaidoyers ou des consultations privées entre l'avocat de la défense et les clients en détention (MPG, 2013). L'apport d'AJO s'est matérialisé par des mesures de simplification du processus de demande (présence dans les palais de justice, élaboration du portail DÉCLIC et du TAFS (se reporter aux sections 4.1.1 et 4.1.3). AJO a également collaboré avec le MPG et ses partenaires à l'élaboration de mesures de rendement de la stratégie JJAT.

Les consultations élargies menées dans le cadre de l'initiative de réforme de la justice de la Colombie-Britannique ont donné naissance à un plan d'amélioration du système de justice. Ce plan d'action vise une transparence et une responsabilisation accrues fondées sur des méthodes étayées. Le livre blanc met l'accent sur la nécessité de mesurer les incidences des réformes et d'en faire une évaluation afin de déterminer ce qui a bien fonctionné (ministère de la Justice de la Colombie-Britannique, 2013). La réalisation des réformes exige une participation active de la magistrature, de la Couronne, de la police, du système correctionnel, de l'aide juridique et des autres intervenants (ministère de la Justice, 2012). Le plan d'action reprend certaines des

recommandations formulées dans le mémoire de la SSJCB, dont celle qui porte sur le recours à des services élargis d'avocats de service (se reporter à la section 4.3.8, Règlement rapide).

Parallèlement aux initiatives de grande envergure, plusieurs régimes d'aide juridique (SSJCB, CAJTNL, AJM, CSJN, et AJO) entretiennent des liens de collaboration réguliers avec les intervenants en matière de justice pénale qui se réunissent périodiquement pour discuter d'enjeux globaux, relever les problèmes et trouver des solutions. Ainsi, Justice Manitoba a créé une équipe d'innovation qui compte des représentants d'AJM et de la Couronne. Le Nunavut a formé un comité d'amélioration de l'efficience des procès formé de représentants de la magistrature, de la Couronne et de la CSJN. Les mêmes intervenants collaborent à l'établissement du calendrier judiciaire. Dans certaines administrations, les parties collaborent ou se consultent au sujet de questions liées au système, mais moins régulièrement.

Les jeunes avocats interrogés ont proposé plusieurs innovations qui pourraient contribuer à l'amélioration de l'efficience du système, mais que l'aide juridique ne peut réaliser sans la collaboration de tous les acteurs du système de justice pénale :

- Le système judiciaire doit partager l'information pour éviter que les tribunaux de la famille et les cours criminelles rendent des ordonnances qui se contredisent ou qui se chevauchent.

- Les violations des règles paralysent le cours des activités du système de justice pénale. Il est proposé de décriminaliser ce type d'infractions administratives.

- Les tribunaux devraient rendre les décisions d'ajournement simples par voie téléphonique ou par vidéoconférence au lieu d'exiger une comparution au tribunal, tant dans les centres urbains que dans les collectivités rurales.

- Le tribunal doit resserrer le calendrier judiciaire pour éviter que les avocats attendent des heures avant que leur cause soit entendue.

Les observations qui précèdent traitent essentiellement de la collaboration à l'échelon provincial. À l'échelle nationale, le fédéral, les provinces, les territoires et les régimes d'aide juridique collaborent entre eux au sein du GTP. Selon une évaluation récente, les membres du GTP y voient une tribune utile pour le réseautage et l'échange d'information, mais ils souhaiteraient discuter de façon plus approfondie de l'incidence de certaines politiques envisagées sur l'aide juridique (ministère de la Justice du Canada, 2012). En Angleterre et au Pays de Galles, où le ministère de la Justice est responsable du système de justice pénale, du droit criminel et de l'aide juridique, le processus législatif est soumis à une approche consultative plus formelle, qui prévoit une évaluation des répercussions, y compris les répercussions sur l'aide juridique.

## 4.4 Responsabilité

### 4.4.1 Mesure du rendement

On comprend de mieux en mieux l'importance de mesurer le rendement de l'aide juridique et du système de justice. Récemment, les associations du barreau canadien et américain, de même que le gouvernement australien ont commandé des études sur la mesure du rendement (Beeman,

2012; Association du Barreau canadien, 2013; Curran, 2012). Résultats : le système de justice et les défenseurs des personnes démunies tardent à adhérer à un cadre de mesure du rendement fondé sur des données empiriques et, ainsi, il manque de données probantes pour étayer l'élaboration de pratiques exemplaires, l'adoption d'approches novatrices et l'analyse de l'efficacité de l'aide juridique sur le plan des coûts. Or, comme l'affirme Beeman, il est primordial de mesurer le rendement d'une initiative d'innovation afin d'en assurer la protection (Beeman, 2012, p. 25).

La présente étude révèle que certains régimes d'aide juridique sont un peu plus avancés au chapitre de la mesure du rendement et de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, mais il reste néanmoins que les données sur le rendement sont assez rares, pour plusieurs raisons. Il n'est pas facile pour les régimes d'aide juridique de mesurer le travail accompli au sein de leur propre système, notamment parce qu'il est compliqué de définir l'unité de mesure (dénombrement des certificats par rapport au dénombrement des causes) et de recueillir des données exactes concernant les avocats de service dans la salle d'audience; de plus, même si les données sont saisies au moyen de systèmes de technologie de l'information, les ressources restreintes limitent la capacité d'analyse et de compte rendu. Par ailleurs, malgré leur rôle clé dans la mesure des résultats, il est très fréquent que les données sur la justice ne soient pas disponibles ou soient de qualité inégale, et l'absence de mesures intégrées à l'échelle du système d'aide juridique et du système de justice pénale ne permet pas de dégager une compréhension globale de l'imbrication de l'influence croisée de leur rendement respectif.

Bien que la présente étude ne comporte pas d'analyse exhaustive des mesures de rendement dans chacun des régimes d'aide juridique, on trouve ci-dessous un échantillon de mesures et d'approches mises en œuvre :

- AJA a établi un cadre de suivi du rendement qui mesure notamment le résultat pour le client et la satisfaction du client, le perfectionnement du personnel, la responsabilité financière et les résultats fonctionnels. AJA fait aussi le suivi des résultats des premières comparutions prises en charge par des avocats de service.

- La SSJCB utilise un système de gestion du rendement qui comprend des sondages auprès des intervenants (clients, avocats, personnel et public) et des cibles financières (comparaison des dépenses budgétées et réelles). La SSJCB a confié l'évaluation de plusieurs de ses programmes et projets pilotes à des consultants externes.

- AJO a lancé un projet de mesure du rendement et s'est dotée d'une nouvelle unité de vérification interne et d'évaluation des programmes. Une formation sur la mesure du rendement a été donnée au personnel. AJO fait le suivi de divers indicateurs de rendement dans plusieurs secteurs d'activités : CSC (volume des appels, temps d'attente); programme de services élargis d'avocats de service (clientèle desservie, nombre de personnes aidées, résultats des règlements; avocats salariés (proportion du temps dévolu à la prestation de services directs aux clients). AJO effectue de plus des enquêtes annuelles auprès des intervenants par l'intermédiaire de l'outil des mesures communes.

- La création de l'outil de pondération de la charge de travail en fonction de la complexité a permis à AJM de faire des comparaisons entre ses coûts et ceux des cabinets privés. Pour

évaluer l'efficience, AJM mesure aussi le délai entre la délivrance d'un certificat et son acceptation par un avocat.

- AJNE et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse ont établi des points repères et des cibles relatives à la justice pour les jeunes, y compris le délai d'attente avant la première comparution et le temps de traitement des causes (de l'arrestation à la décision).

Ailleurs dans le monde, des régimes d'aide juridique ont élaboré des mesures de rendement assorties de cibles conformes aux objectifs stratégiques. Ces indicateurs de rendement clés (IRC) font l'objet d'un rapport au ministère de la Justice et sont publiés en ligne. En Angleterre et au Pays de Galles, les IRC se rapportent à la gestion et aux garanties financières, au rendement opérationnel (temps de traitement des factures et des demandes), à l'intervention par suite d'une plainte et à la mobilisation accrue du personnel. Dernièrement, l'Australie a travaillé activement à la mise au point d'IRC à l'échelon du gouvernement fédéral et de la commission d'aide juridique. L'Accord de partenariat national (APN) en matière de services d'aide juridique, conclue en 2010, s'applique aux questions relevant du droit civil en raison du partage des pouvoirs constitutionnels en matière de droit civil et criminel (le droit criminel étant principalement de compétence étatique). Bien qu'elle ne s'applique pas à l'aide juridique en matière criminelle, l'APN présente un intérêt parce qu'elle établit des cibles de rendement et des IRC pour un système d'aide juridique fédéral. L'Australie est aussi à constituer une base de données probantes sur le système de justice civile qui seront recueillies auprès de tous les principaux intervenants. Les travaux, toujours en cours, sont menés selon une approche « ascendante » qui commence par la détermination des paramètres et de la nature des données disponibles (Association du Barreau canadien, 2013, p. 16-19).

En Écosse, même si l'information accessible au public ne repose pas sur des indicateurs clés, l'intégration d'IRC à l'échelle du système de justice pénale recèle un intérêt particulier. Les Scottish National and Local Criminal Justice Boards (conseils nationaux et régionaux de justice criminelle) ont accès à un système sécurisé de gestion de l'information sur le Web qui s'appuie sur 34 IRC recouvrant toutes les étapes du processus de la justice criminelle (depuis l'accusation jusqu'à la décision). Les données proviennent des huit corps de police d'Écosse, des services d'aide juridique, de la Couronne, des tribunaux et des services correctionnels. Ces données offrent aux Scottish National and Local Criminal Justice Boards (conseils nationaux et régionaux de justice criminelle) un aperçu du rendement du système dans son ensemble et leur permettent de détecter les points de pression (Gouvernement écossais, 2009).

Une étude globale récente recense des pratiques exemplaires qui permettent d'élaborer un dispositif de mesure du rendement solide :

- [TRADUCTION]investir dans un système de gestion de cas souple et prendre le temps nécessaire pour établir des mesures utiles aux fins du suivi et du compte rendu;

- pour favoriser le travail en collaboration, trouver des partenaires au sein des établissements d'enseignement et des conseils de coordination de la justice criminelle;

- obtenir la formation et l'information requises pour bien comprendre les fondements de la recherche : quels sont « les intrants, les extrants et les résultats »? Dans la mesure du

possible, investir pour engager du personnel de recherche, dont le travail peut parfois être autofinancé à même les économies réalisées dans les programmes;

- faire des approches auprès d'autres organismes de défense de l'intérêt public qui sont plus avancés afin d'apprendre de leur expérience (Beeman, 2012, p. 28)

### 4.4.2 Contrôle de la qualité

Les mesures du rendement tiennent compte de la qualité de la prestation des services par le régime d'aide juridique. L'assurance de la qualité fait également partie des facettes de la prestation de services d'aide juridique par les avocats dont il faut rendre compte.

Au Canada, il semble que le contrôle de la qualité repose essentiellement sur des normes relatives aux listes d'avocats ainsi que des examens annuels du rendement des avocats salariés. Tous les régimes d'aide juridique ont des normes relatives aux listes qui établissent les exigences minimales qu'un avocat doit remplir pour s'occuper des causes de l'aide juridique. Certains régimes, les plus grands en général, peuvent avoir des normes différentes selon le type de travail d'aide juridique (causes criminelles, causes importantes ou causes relevant du droit familial). AJO exige par surcroît que les avocats qui acceptent des certificats fassent une auto-évaluation annuelle afin de maintenir leur qualité. Selon le dernier rapport d'AJO, 95 % des avocats se conforment aux exigences, un résultat interprété comme illustrant le sérieux avec lequel ils considèrent les normes relatives aux listes et les comptes rendus.

Plusieurs régimes offrent une forme ou une autre de mentorat. AJO demande à des avocats principaux compétents de servir de mentors aux avocats débutants. Ce programme de mentorat a été élargi afin de permettre aux avocats débutants d'agir comme seconds dans le cadre du programme de gestion des causes majeures. AJO étudie en outre des possibilités d'offrir du mentorat sur d'autres questions afin que les avocats débutants acquièrent de l'expérience et puissent éventuellement travailler à des causes majeures. AJNE offre du mentorat aux nouveaux employés et appuie les mentors par la voie de formations. AJA offre également du mentorat sur une base individuelle ou en ligne (un avocat principal spécialisé dans le domaine du droit pertinent transmet ses conseils par courriel dans un délai de 48 heures).

Dans d'autres pays, l'assurance de la qualité se fait sous différentes formules, mais elle comporte une meilleure évaluation individuelle des avocats que ce que l'on observe au Canada.

- En Nouvelle-Zélande, tous les avocats qui proposent leurs services pour le traitement des causes de l'aide juridique doivent se prêter à un processus de filtrage aux fins duquel ils doivent entre autres soumettre des échantillons de leur travail, des renseignements quant à leur procédure de prestation des services, et deux références au moins. Le gouvernement a établi un cadre d'assurance de la qualité visant les fournisseurs de services d'aide juridique, qui prévoit essentiellement des normes relatives aux listes, ainsi que des normes liées à la pratique des avocats. Le ministère de la Justice effectue des contrôles et des vérifications de la qualité portant sur le rendement des fournisseurs d'aide juridique. La sélection des avocats assujettis à des vérifications se fait en fonction du profil de risque, qui tient compte notamment des revenus liés aux services d'aide juridique, du nombre de causes d'aide juridique et de plaintes, et d'autres sujets de préoccupation.

- L'Angleterre et le Pays de Galles mettent en œuvre des normes de qualité – appelées *Specialist Quality Mark* – décrétées par le Barreau et l'aide juridique. Ces normes s'appliquent à des dimensions telles que l'accès et l'intégration du service, la conduite des opérations et la satisfaction des besoins des clients; elles visent surtout à garantir que le fournisseur met en place des processus de saine gestion du personnel et de l'organisme. En plus d'appliquer ces normes, l'aide juridique charge des pairs indépendants – des praticiens chevronnés du domaine de l'aide juridique – de procéder à l'examen d'un échantillon aléatoire de dossiers des fournisseurs d'aide juridique, ainsi qu'à une vérification de ceux-ci.

- L'Écosse s'est dotée d'un cadre d'assurance de la qualité en matière criminelle dans le cadre duquel un comité choisit des examinateurs à partir d'une liste de procureurs chevronnés et qui exercent au criminel. Les examens sont menés conformément à une norme de services professionnels appelée *Inadequate Professional Services Standard*, qui fait appel à des examinateurs non pas pour porter une nouvelle estimation sur un jugement d'un pair, mais remet plutôt en question des situations où « aucun avocat raisonnable n'aurait instruit l'affaire de la façon illustrée par le contenu du dossier » (Scottish Legal Aid Board, 2013).

- Le Massachusetts Public Counsel a créé un programme d'accréditation des avocats du privé pouvant accepter des causes d'aide juridique. Le processus comporte une accréditation initiale, qui doit être renouvelée après quatre ou cinq ans. Les critères d'accréditation sont fonction du type de causes (meurtre, cour supérieure, cour de district, jeunes ou appels). Par exemple, les exigences minimales pour les causes de meurtre prévoient un minimum de cinq ans d'expérience en matière de contentieux et à titre d'avocat principal dans au moins dix procès devant jury pour des infractions graves ou complexes dans les cinq dernières années, dont cinq au moins mettaient en cause des accusations d'actes criminels susceptibles d'entraîner une peine d'emprisonnement à perpétuité et ont abouti à un verdict, à une décision ou à un désaccord du jury (Committee for Public Counsel Services, n.d). Le Massachusetts Public Counsel a également intégré des normes exhaustives sur le rendement dans son manuel à l'intention des avocats de service. Ces normes s'apparentent à une liste de vérification détaillée des étapes des différents genres de causes (meurtre, cour supérieure, cour de district). Périodiquement, les avocats font l'objet d'évaluations du rendement fondées sur les résultats de leurs causes (Committee for Public Counsel Services, 2011).

## 5.0 Approches du changement

Dans les publications sur la gestion du changement, il est rarement question du domaine de la justice, que ce soit dans les cabinets d'avocats ou dans les organismes et agences du secteur public. Les intervenants du secteur de la justice ne sont pas reconnus comme étant particulièrement innovateurs ou prompts à adopter de nouvelles approches, un point de vue que partagent plusieurs répondants à l'étude. Les écrits répertorient plusieurs des moteurs d'innovation et de changement évoqués par les répondants, au nombre desquels se trouvent les demandes changeantes des clients, l'apparition de nouvelles technologies, les crises financières et les décisions gouvernementales (nouvelle législation, nouvelle réglementation, nouvelles politiques) (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia, Van der Voet, 2014, p. 15). Ces moteurs externes de changement s'inscrivent souvent dans des mutations beaucoup plus larges (par exemple, celle qui a été provoquée par la crise financière de 2008) qui touchent de nombreux organismes. Pour ce qui concerne l'aide juridique, les moteurs d'innovation englobent les impératifs financiers (se reporter à la section 3.0) l'accessibilité à de nouvelles technologies (centres d'appel, facturation en ligne) et à des réformes législatives ou procédurales qui ont une incidence sur le travail de l'aide juridique.

Les répondants pointent plusieurs obstacles à l'innovation. L'obstacle mentionné le plus fréquemment a trait au financement, car les nouvelles initiatives exigent des fonds supplémentaires, du moins au début, jusqu'à ce que des gains d'efficience soient réalisés. Parce que l'innovation exige que des ressources soient engagées (tant humaines que financières), les répondants font valoir la nécessité de constituer une très solide base de données probantes. Pour l'instant, on constate des lacunes au chapitre des données sur le rendement et d'une autre nature à l'appui de l'innovation. Bien que certains régimes d'aide juridique fassent un suivi de certaines mesures, la constitution d'un corpus de données probantes sur le rendement requiert des données concernant d'autres intervenants du système de justice qui ne sont pas toujours disponibles.

Un autre obstacle auquel les répondants ont fait allusion concerne la culture dominante au sein de la profession juridique, articulée autour de la pratique du droit traditionnelle qui met au premier plan l'autonomie de l'avocat, les processus juridiques, les rôles accusatoires et le secret professionnel de l'avocat. Ces caractéristiques culturelles peuvent, à l'occasion, créer une résistance aux changements qui reposent sur une supervision ou une gestion accrues de la pratique d'un avocat; la concentration sur le client, qui exige de l'avocat qu'il tienne compte de ses besoins non juridiques aussi bien que de ses besoins juridiques qui ne relèvent pas du droit criminel; la promotion de la collaboration avec d'autres intervenants du domaine de la justice pour trouver des solutions aux pressions les plus importantes sur l'ensemble du système; et le partage d'information avec un éventail plus large d'intervenants. Il convient de préciser que ces obstacles, loin d'être l'apanage du domaine de l'aide juridique, peuvent se manifester dans plusieurs domaines de la justice criminelle et entraver les innovations à l'échelle du système.

D'après les entrevues, l'approche de la gestion du changement est plutôt intuitive et tributaire du genre de changement visé. Les répondants ont toutefois évoqué quelques leçons apprises. Notamment, les régimes d'aide juridique ont appris qu'ils devaient faire preuve de leadership en matière d'innovation s'ils ne veulent pas que d'autres acteurs leur imposent un programme. Cela étant dit, les répondants s'entendent pour dire que la consultation, la collaboration et la transparence sont fondamentales à la mise en œuvre des innovations. Ils soulignent par ailleurs que la mise en œuvre des programmes d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de l'aide

juridique ne doit pas se faire au détriment des personnes démunies qui en sont les clients, et qu'il peut arriver que les programmes d'innovation axés sur les processus, la technologie et les normes perdent de vue les clients et leurs besoins. Ces perceptions s'accordent avec certaines observations relevées dans les écrits concernant les éléments déterminants d'une gestion efficace du changement, y compris le leadership transformationnel et le consensus autour de la nécessité du changement (Kotter, 1996).

La recension documentaire et les entrevues montrent clairement que les régimes d'aide juridique peuvent innover dans certains domaines sans l'intervention d'autres acteurs de la justice (la Couronne, les tribunaux, les services correctionnels, etc.). Ils peuvent par exemple adopter unilatéralement de meilleures pratiques d'affaires ou offrir des procédures en ligne pour faciliter l'interaction des clients et des avocats avec l'aide juridique. Cependant, l'aide juridique fonctionne dans un environnement complexe qui subit l'influence des autres intervenants et de décisions stratégiques plus larges dans le domaine social.

Cette constatation vaut pour de nombreux enjeux stratégiques publics, et c'est ce qui explique l'intérêt croissant pour les approches axées sur des innovations dont la nécessité a été reconnue à l'issue de consultations entre des groupes intersectoriels d'intervenants, qui se concertent ensuite pour en assurer la mise en œuvre. Cette méthode vise à accroître l'adhésion, mais elle contribue aussi à réduire les pertes d'efficacité qui résultent des approches contradictoires ou des chevauchements des efforts. Pour désigner de telles approches, on parle souvent d'innovations sociale ou systémique (Grimm, Fox, Baines et Albertson, 2013)[14]. Il existe certes quelques exemples de telles approches dans le secteur de la justice criminelle, mais soit elles sont relativement nouvelles, soit elles n'ont pas retenu l'attention des universitaires et des professionnels qui ont écrit à leur sujet.

On trouve des Criminal Justice Coordinating Councils (conseils de coordination de la justice criminelle) dans plusieurs comtés et États américains. Institués dans les années 1970, ils ont connu ensuite une période de déclin. Dernièrement, ils ont repris le dessus et leur potentiel suscite un regain d'intérêt, quoiqu'il existe peu de recherches sur leurs succès (Nugent-Borakove et Beeman, 2013). Leur effectif compte généralement des intervenants de premier plan en matière de justice pénale (tribunaux, procureurs, services correctionnels, avocats de la défense, policiers, services aux victimes) et des représentants d'autres secteurs clés (santé, santé mentale, éducation), mais leur composition varie d'une administration à l'autre. Ces conseils examinent les enjeux dans une perspective systémique et cherchent les changements qui peuvent être opérés à l'échelle du système pour régler les problèmes relevés. Le Justice Management Institute a créé un réseau de ces conseils pour favoriser le partage sur les innovations et les pratiques exemplaires entre les administrations (Justice Management Institute, n.d).

---

[14] En guise d'exemples d'une approche nouvelle et créative d'innovation sociale, citons les Change Labs (laboratoires de changement) et les Design Labs (laboratoires de conception). Ce concept fait intervenir diverses disciplines, dont la psychologie collective, la réflexion conceptuelle et la modélisation par ordinateur afin de trouver des solutions à des enjeux sociaux complexes. Il s'agit d'une approche mettant à contribution plusieurs intervenants qui ont pour objectifs de cerner un problème et d'en arriver à une compréhension commune de celui-ci. Il s'agit d'une plateforme de création de solutions novatrices intersectorielles. La formule des Change Labs étant itérative, elle peut s'étendre sur des mois, voire des années (Génération de l'innovation sociale, 2012).

Le réinvestissement dans la justice représente une autre façon de gérer le changement. Cette approche systémique et concertée de la prise de décisions est axée sur la recherche de mesures fondées sur des données probantes permettant de réduire les dépenses du système de justice pénale et de réinvestir les fonds économisés dans des stratégies éprouvées de lutte contre la criminalité et de protection de la sécurité du public (Lachman, Neusteter, Davies et La Vigne, 2013). Ce modèle repose essentiellement sur la planification interorganismes et la coordination des intervenants. Il prend en compte les paramètres déterminants liés à la clientèle du système de justice pénale, et les stratégies qui en découlent peuvent intégrer tous les éléments qui engendrent des coûts pour le système de justice pénale (par exemple, le délai entre l'arrestation et le règlement d'une cause attribuable à des prolongations; les révocations de mesures de mise en liberté sous surveillance; la surveillance dans la collectivité insuffisante). Bien que l'approche de réinvestissement s'applique plus souvent à la composante correctionnelle du système de justice, les coûts et les économies peuvent se rapporter à plusieurs organismes. L'un des éléments clés a trait au suivi des coûts et des économies de tous les acteurs importants en vue de recueillir des données probantes sur les innovations qui permettront d'en mesurer le rendement.

## 6.0 Rôle du gouvernement fédéral

Aux fins de la présente étude, les répondants ont été invités à donner leurs observations quant au soutien que devrait accorder le gouvernement fédéral à l'élaboration et à la mise en œuvre d'innovations et de pratiques exemplaires, ainsi qu'au rôle qui lui revient dans le maintien de l'accessibilité, de l'efficience et de l'efficacité sur le plan des coûts du système d'aide juridique en matière criminelle avec le niveau actuel de financement. Sans nier que les niveaux de financement les préoccupent au plus haut point, les répondants considèrent que le soutien du gouvernement fédéral à l'aide juridique pourrait se matérialiser de bien d'autres façons.

- **L'adoption d'une vision :** Le gouvernement fédéral pourrait devenir un chef de file en se donnant une vision claire et articulée de la justice au Canada et du rôle de l'aide juridique en matière criminelle. En quelque sorte, cette proposition relève de la planification stratégique en ce sens qu'elle suggère l'élaboration d'un dispositif qui, à l'instar d'un énoncé de vision, définirait l'objet et les valeurs fondamentales de la prestation de l'aide juridique en matière criminelle. Cette vision devrait être unificatrice et axée sur un objectif.

- **La mobilisation autour de la culture de la mesure :** Pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le système de justice pénale, il faut en mesurer le rendement. À défaut d'une culture professionnelle qui accorde l'importance qu'elle mérite à la prise de décisions fondée sur des données probantes et à la mesure du rendement, le système de justice pénale ne parviendra pas à régler ses nombreux problèmes. Le gouvernement fédéral a un rôle à jouer dans la promotion de la mesure du rendement et dans l'adhésion de plus en plus forte à cette pratique.

- **Un rôle de défenseur des intérêts et de leader :** De nombreux problèmes de l'aide juridique sont intrinsèquement liés à d'autres domaines du système de justice pénale. Le gouvernement fédéral peut jouer un rôle de leader dans la création et l'animation de tribunes au sein desquelles les intervenants du milieu pourront échanger et chercher ensemble des solutions aux problèmes systémiques.

- **La promotion d'une approche interdisciplinaire de l'aide juridique :** Le gouvernement fédéral peut promouvoir et favoriser l'adoption d'une perspective interdisciplinaire des problèmes à régler en matière de justice criminelle et d'aide juridique. Les professionnels du droit (juges, procureurs de la Couronne, avocats de la défense) se fient souvent à eux-mêmes pour déceler les problèmes et les régler; pourtant, des idées nouvelles et novatrices peuvent émerger d'une confrontation de perspectives et d'approches différentes.

- **La recherche :** Le gouvernement fédéral pourrait établir et mettre en œuvre un programme de recherche sur les problèmes du système de justice pénale et de l'aide juridique, y compris des études analogues à celle faisant l'objet du présent rapport. Ce programme pourrait prévoir en outre des analyses stratégiques des répercussions de la législation sur l'aide juridique et le système de justice pénale.

- **Le soutien à la mise en commun de l'information :** Le gouvernement fédéral pourrait favoriser la mise en commun d'information entre les régimes d'aide juridique. Il ne fait

aucun doute que le GTP représente une tribune de choix pour le partage d'information, mais il devrait aussi se faire avec d'autres intervenants en matière de justice pénale.

- **La prise en compte des répercussions des politiques et de la législation sur l'aide juridique :** Lorsqu'il élabore des politiques et des lois, le gouvernement fédéral doit prendre le temps de réfléchir à leurs répercussions sur l'aide juridique. À noter que l'aide juridique ne se ressent pas exclusivement des répercussions des politiques et de la législation en matière criminelle; d'autres domaines du droit (notamment, le droit de l'immigration) peuvent avoir une incidence considérable sur l'aide juridique en matière criminelle.

## 7.0 Synthèse

La présente étude répertorie les innovations et les pratiques exemplaires mises en œuvre par les régimes d'aide juridique du Canada et par des régimes choisis ailleurs dans le monde. En bref, ces innovations et ces pratiques exemplaires témoignent de la mutation qui s'est amorcée en matière de prestation de l'aide juridique, le modèle hérité des modes traditionnels de prestation des services juridiques cédant peu à peu le pas à une approche davantage axée sur le client. Cette nouvelle approche est une réponse aux impératifs économiques qui commandent d'adopter des pratiques d'affaires rigoureuses et des solutions technologiques. Le tableau 3 ci-dessous donne un aperçu des innovations et des pratiques exemplaires qui ont été recensées dans le domaine de l'aide juridique, en les comparant à l'approche précédente, plus traditionnelle. Bien que certaines innovations et pratiques exemplaires soient plus anciennes, il semble qu'elles soient plus largement adoptées et reconnues comme telles.

**Tableau 3 : Tendances dans la prestation des services d'aide juridique**

| Approche précédente | Nouvelle approche |
|---|---|
| Nombre limité de points de contact et de voies d'accès | • Diversification des points de contact et des voies d'accès, pour faire en sorte que le client « frappe à la bonne porte » |
| Simplification du processus de demande | • Optimisation de la première rencontre du client (systèmes de triage, détermination rapide des besoins d'ordre juridique et non juridique du client) |
| Service axé sur le certificat | • Offre de services dégroupés (information juridique et recommandations, conseils sommaires, avocats de service, services élargis d'avocats de service) |
| Assistance aux personnes admissibles seulement | • Prestation d'un certain niveau de services, au moindre coût, à toutes les personnes qui communiquent avec l'aide juridique (information juridique et recommandations données par les centres d'appel, les services d'aide juridique ou des conseillers parajudiciaires) |
| Modèle de pratique traditionnel axé sur la représentation par un avocat | • Partenariat avec des tribunaux thérapeutiques et axés sur la résolution des problèmes<br>• Recours à des équipes multidisciplinaires, y compris des travailleurs sociaux<br>• Défense globale<br>• Détermination des besoins et des problèmes particuliers du client par l'intermédiaire de services spécialisés (axés sur les jeunes, les Autochtones, les problèmes de santé mentale); emploi des rapports Gladue) |
| Pratique personnalisée en matière d'aide juridique | • Adoption de pratiques de gestion du savoir aux fins du partage d'information juridique et du soutien aux avocats de l'aide juridique (services de consultation en ligne ou au téléphone pour les avocats; bases de données sur les précédents et d'autres sujets, listes de vérification pour le traitement des questions juridiques) |
| Emploi plus limité de la technologie | • Emploi et intégration accrus de la technologie (à l'appui des activités d'accueil, d'information sur le certificat, de gestion de cas, de facturation)<br>• Emploi de systèmes de collecte d'information à l'appui du suivi des coûts et de la conduite d'analyses de comparaison<br>• Emploi accru de la technologie vidéo pour les audiences de la cour et les visites en prison afin de réduire les coûts (p. ex., frais de déplacement et perte de temps)<br>• Numérisation (cette pratique encore restreinte est perçue comme un moyen d'accélérer le processus de divulgation de la preuve et la transmission des documents judiciaires et, en retour, elle contribuera |

| | |
|---|---|
| | à réduire le nombre d'ajournements et au règlement rapide des causes) |
| Accent sur la pratique juridique | • Accent accru sur les pratiques d'affaires (modèles de prévision des coûts et de la demande, schématisation des processus)<br>• Recours accru au contrôle de la qualité du rendement (examens du rendement, évaluations par les pairs, listes de vérification)<br>• Approche fondée sur des données probantes reposant sur le recours accru à la mesure du rendement |
| Démarche en vase clos | • Consultation accrue de tous les intervenants du domaine de la justice pénale (ententes visant l'accélération de la divulgation, affectation d'un procureur de la Couronne et d'un d'avocat de service aux dossiers, réunions régulières pour discuter de questions préoccupantes)<br>• Collaboration avec d'autres secteurs (par ex., stratégie sur la santé mentale) |

## Bibliographie


Association du Barreau canadien. 2014. *L'aide juridique au Canada.* Consulté le 1er avril 2014 à l'adresse http://www.cba.org/abc/LaDefense/legalaidFr/.

Association du Barreau canadien. 2013. *Mesure de l'accès à la justice : Nouveau regard sur l'égalité devant la justice*. Consulté le 28 mars 2014 à l'adresse http://www.cba.org/ABC/Acces/PDF/Access_to_Justice_Metrics_fr.pdf.

Association du Barreau canadien. 2006. *Crise dans l'accès à la justice au Canada,* Association du Barreau canadien, Mémoire présenté au Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies à l'occasion de son étude des quatrième et cinquième rapports du Canada sur la mise en œuvre du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Consulté le 26 mars 2014 à l'adresse https://www.cba.org/abc/Memoires/pdf/06-61-fr.pdf.

Beeman, M. 2012. *Using data to sustain and improve public defense programs*. Consulté le 28 mars 2014 à l'adresse http://texaswcl.tamu.edu/reports/2012_JMI_Using_Data_in_Public_Defense.pdf.

Buckley, M. 2010. *Aide juridique – La voie du progrès*, Rapport pour l'Association du Barreau canadien, juin 2010. Consulté le 26 mars 2014 à l'adresse http://www.cba.org/ABC/Advocacy/PDF/ABC%20Legal%20Aid%20Renewal%20Paper.pdf.

Committee for Public Counsel Services. 2011. *Assigned counsel manual: Policies and procedures*, Chapter IV, Criminal: Performance standards and complaint procedures. Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.publiccounsel.net/private_counsel_manual/CURRENT_MANUAL_2012/MANUALChap4CriminalStandards.pdf.

Committee for Public Counsel Services. n.d. *Murder cases.* Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.publiccounsel.net/certification_requirements/criminal_cases/murder_cases.html.

Csete, J. et Cohen, J. 2010. « Health benefits of legal services for criminalized populations: The case of people who use drugs, sex workers and sexual and gender minorities », *Journal of Law, Medicine & Ethics*, 38(4), p. 816 à 831.

Curran, L. 2012. *A Literature Review: Examining the literature on how to measure the 'successful outcomes': Quality, effectiveness and efficiency of legal assistance service*s. Consulté le 31 mars 2014 à l'adresse http://predoc.org/download/docs-112282/112282.doc.

Dandurand, Y. 2009. *Addressing inefficiencies in the criminal justice process: A preliminary review.* International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy, Report prepared for the BC Justice Efficiencies Project Criminal Justice Reform Secretariat, juin 2009. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://icclr.law.ubc.ca/sites/icclr.law.ubc.ca/files/publications/pdfs/InefficienciesPreliminaryReport.pdf.

Gawande, A. 2009. *Checklist manifesto: How to get things right*, Londres, Profile Books.

Génération de l'innovation sociale. 2012. *Labs: Designing the future.* Consulté le 4 avril 2014 à l'adresse http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/02/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf

Gouvernement écossais. 2009. *Safer and stronger, summary justice reform: System performance, monitoring and evaluation*. Consulté le 31 mars 2014 à l'adresse http://www.scotland.gov.uk/Publications/2009/07/10110349/7.

Honorable James M. Flaherty, ministre des Finances. 2013. Emplois, croissance et prospérité à long terme – Le Plan d'action économique de 2013; Plan d'action économique du Canada, pea13. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2013/doc/plan/budget2013-fra.pdf.

Justice Management Institute. n.d. *Criminal Justice Coordinating Councils.* Consulté le 2 avril 2014 à l'adresse http://www.jmijustice.org/resources/CJCC.

Kernaghan, K. 2010. *International innovations in public sector external service delivery*. Consulté le 15 mars 2014 à l'adresse http://www.iccs-isac.org/en/pubs/FinalReport-June7-2010-FrontSection.pdf.

Kotter, J.P. 1996. *A force for change*, 2e édition, New York, Macmillan.

Kuipers B., M. Higgs, W. Kickert, L.G. Tummers, J. Grandia et J. Van der Voet. 2014. « The management of change in public organizations: A literature review », *Public Administration*, 92(1), p. 1 à 20.

Lachman, P., S.R. Neusteter, E. Davies et N.G. LaVigne. 2013. *The criminal justice planner's toolkit for justice reinvestment at the local level*, The Urban Institute Justice Policy Center. Consulté le 2 avril 2014 à l'adresse http://www.urban.org/UploadedPDF/412931-The-Criminal-Justice-Planners-Toolkit-for-Justice-Reinvestment-at-the-Local-Level.pdf.

Lamoureux, S. 2006. *The puzzle of Canadian legal aid*, Simon Fraser University. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://summit.sfu.ca/item/7040.

LeSage, P. et M. Code. 2008. *Rapport sur l'examen de la procédure relative aux affaires criminelles complexes*, présenté à l'honorable Chris Bentley, procureur général de l'Ontario, novembre 2008. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/about/pubs/lesage_code/lesage_code_report_fr.pdf.

Martin, D. 2002. *Une approche intégrée à la prestation de services en matière d'aide juridique : Réalisation d'une promesse ou perpétuation d'un mythe?*, ministère de la Justice du Canada, Division de la recherche et de la statistique, Série de recherche sur l'aide juridique. Consulté le 27 mars 2014 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sjp-jsp/rr01_aj20-rr01_la20/rr01_aj20.pdf.

Matthews, S. 2012. *Making the case for the economic value of legal aid: Supplemental briefing note*, Association du Barreau canadien, Division de la Colombie-Britannique. Consulté le 27 mars 2014 à l'adresse http://www.weneedlegalaid.com/wp-content/uploads/2011/10/Economic_Value_of_Legal_Aid_-_Briefing_Note1.pdf

Ministère de la Justice de la Colombie-Britannique. 2012. *White paper on justice reform part one: A modern, transparent justice system.* Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.ag.gov.bc.ca/public/WhitePaperOne.pdf.

Ministère de la Justice de la Colombie-Britannique. 2013. *White paper on justice reform part two: A timely, balanced justice system*. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.ag.gov.bc.ca/public/WhitePaperTwo.pdf.

Ministère de la Justice des T.N.-O.. 2012. *Technical report – Analysis of federal Bill C-10, Safe Streets and Communities Act: Impacts on the NWT Department of Justice*, mai 2012. Consulté le 2 avril 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.nt.ca/WhatsNew/documents/BillC-10TechnicalReportwithAppendixtabledMay292012.pdf

Ministère de la Justice du Canada. 2013a. *Rapport final sur l'examen prioritaire des dossiers du comité directeur sur l'efficacité et l'accès en matière de justice*. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/cde-esc/epd-ecc/tdm-toc.html.

Ministère de la Justice du Canada. 2013b. *Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones : Évaluation – Rapport final*. Consulté le 13 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/eval/rap-rep/13/paa-acp/paa-acp.pdf.

Ministère de la Justice du Canada. 2013c. *Les pratiques provinciales et territoriales liées à l'arrêt* Gladue. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/ajc-ccs/rr12_11/rr12_11.pdf.

Ministère de la Justice du Canada. 2012. *Évaluation du programme d'aide juridique : Rapport final*, Division de l'évaluation, Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/jus/J22-16-2012-fra.pdf.

Ministère du Procureur général. 2013. *Justice juste-à-temps*. Consulté le 30 mars 2014 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/jot/default.asp.

Mitchell, O., B. Wilson, A. Eggers, et D. MacKenzie. 2012. Assessing the effectiveness of drug courts on recidivism: A meta-analytic review of traditional and non-traditional drug courts. *Journal of Criminal Justice*, 40 (2012): 60-71.

National Center for State Courts. 2013. *A community court grows in Brooklyn: A comprehensive evaluation of the Red Hook Community Justice Center. Final Report.* Consulté le 9 avril 2014, à http://www.courtinnovation.org/research/community-court-grows-brooklyn-comprehensive-evaluation-red-hook-community-justice-center-f.

Nugent-Borakove, M. E. et M. Beeman. 2013. *Fostering and sustaining criminal justice system reform: The potential of Criminal Justice Coordinating Councils*, The Justice Management Institute. Consulté le 2 avril 2014 à l'adresse http://69.195.124.207/~jmijust1/wp-content/uploads/2014/04/Fostering-and-Sustaining-CJ-Reform.pdf.

Office of the Provincial Health Officer, C.-B.. 2013. *Health, crime, and doing time: Potential impacts of the safe streets and communities act (former Bill C-10) on the health and well-being of Aboriginal people in BC*, Special report, mars 2013. Consulté le 1er avril 2014 à l'adresse http://www.health.gov.bc.ca/pho/pdf/health-crime-2013.pdf.

Parsons, M. 2004. *Effective knowledge management for law firms*, New York, Oxford University Press.

Scottish Legal Aid Board. 2013. Criminal Legal Assistance Handbook. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/handbooks/Criminal%20handbook%20master%20copy/wwhelp/wwhimpl/js/html/wwhelp.htm#href=Part%20I%20Registration,%20compliance,%20quality/I%203%20Quality%20assurance.html.

Sécurité publique Canada. 2010. « L'efficacité des tribunaux de traitement de la toxicomanie », *Recherche en bref*, vol. 15, n° 2. Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/ffctvns-crts/ffctvns-crts-fra.pdf.

SSJCB. 2012. *Making justice work: Improving access and outcomes for British Columbians*. Consulté le 22 octobre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/assets/aboutUs/reports/submissions/makingJusticeWork.pdf.

Statistique Canada. 2013a. *L'aide juridique au Canada : Statistiques sur les ressources et le nombre de cas*. Consulté le 27 mars 2013 à l'adresse http://www.statcan.gc.ca/pub/85f0015x/85f0015x2012000-fra.htm.

Statistique Canada. 2013b. *Dépenses totales d'aide juridique, selon le type de dépenses, *Terminé* - annuel*. Consulté le 27 mars 2014 à l'adresse http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=2580002&pattern=&p2=38&stByVal=1&p1=1&tabMode=dataTable&paSer=&csid=&retrLang=fra&lang=fra.

Statistique Canada. 2013c. *Recettes totales des régimes d'aide juridique, selon le type de recette – annuel*. Consulté le 27 mars 2014 à l'adresse http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=2580001&pattern=&p2=38&stByVal=1&p1=1&tabMode=dataTable&paSer=&csid=&retrLang=fra&lang=fra.

Statistique Canada. 2013d. *Total des demandes d'aide juridique selon le type d'affaire criminelle ou civil*e. Consulté le 27 mars 2014 à l'adresse http://www.statcan.gc.ca/pub/85f0015x/2012000/t019-fra.htm.

Susskind, R. 2010. *The end of lawyers? Rethinking the nature of legal services*, Oxford, Oxford University Press.

# Annexe A – Gabarit pour la recension documentaire

**Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour**

**Remarque : La recension porte à la fois sur l'efficacité et l'accès à la justice. Par *efficacité*, on entend le recours à des pratiques de promotion et d'accroissement de la rentabilité (simplification des processus, réduction des coûts dans certains domaines grâce aux nouvelles technologies, recours à des non-avocats, habilitation des personnes à s'aider elles-mêmes pour des questions simples, etc.). L'*accès à la justice* renferme les notions d'élargissement de la portée, de l'accès, et l'amélioration des services d'aide juridique en matière criminelle.**

| Organisme | Prestation de services | | | Opérations | | | | Approche systémique | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VIJ/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** | **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** | **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| Nom du régime d'aide juridique | Documents d'éducation juridique du public (de nature informationnelle) et d'auto-assistance, ou outils (UNIQUEMENT ceux traitant de droit criminel) | L'accent n'est pas mis sur les pratiques exemplaires en matière de simplification du processus de soumission des demandes ou sur la rentabilisation de l'aide juridique, mais sur l'accès à la justice – soit la facilité et l'accessibilité accrues du processus pour les clients. | Y compris toute amélioration de l'efficience de la justice ou de son accessibilité, par exemple : services élargis d'avocats de service; bureaux spécialisés dans le droit pour les jeunes ou les Autochtones; enquêtes sur le cautionnement par vidéo; recours à des conseillers parajudiciaires; recours accru aux services en ligne ou aux centres d'appel. Tout ce qui concerne la prestation directe de services juridiques aux clients. | Cette liste contient des noms d'avocats de pratique privée qui peuvent traiter des causes de l'aide juridique au titre d'un certificat. Cette catégorie inclut tout ce qui a trait à la gestion de la liste (nouvelles idées de recrutement et de maintien sur la liste, contrôle de la qualité du travail des avocats; facturation et rétribution des avocats. | Des régimes d'aide juridique font appel à des avocats salariés et à des parajuristes au lieu ou en complément des avocats du privé. Cette catégorie inclut tout ce qui a trait à la gestion du personnel, notamment le contrôle de la qualité de leur travail; la répartition du travail; le recours à des parajuristes; l'emploi de nouveaux processus et de nouvelles technologies pour rehausser l'efficacité du personnel juridique, etc. | Cette catégorie passe-partout englobe toutes les autres pratiques exemplaires liées aux opérations, y compris la simplification du processus de demande en vue d'accroître l'efficience de l'aide juridique; les améliorations aux TI; la simplification ou l'amélioration du processus de facturation des clients (le cas échéant). | Cette catégorie se rapporte à la manière dont les régimes d'aide juridique sont structurés. Certains régimes peuvent avoir procédé à une restructuration afin d'améliorer le fonctionnement. | Cette catégorie place l'accent sur les collaborations avec des partenaires externes afin d'améliorer ou de simplifier le système de justice pénale. | Cette catégorie englobe l'information concernant les requêtes des régimes d'aide juridique en matière de réforme (législative, stratégique, etc.) de la justice pénale et les répercussions des réformes sur les régimes d'aide juridique. |

**Pour chaque entrée dans chacune des colonnes, nous décrirons les innovations et les pratiques exemplaires liées, et nous fournirons des données probantes sur les effets positifs ou les répercussions, si elles sont disponibles.**

# Annexe B – Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Ligne d'information juridique de l'Alberta (Alberta Law Line)**<br>La Ligne d'information juridique est un service téléphonique qui offre sans frais, dans l'ensemble de la province, des renseignements destinés à aider les Albertains à surmonter les obstacles à l'accès au système juridique, notamment les délais, le manque de connaissance ou de compréhension et l'abordabilité. Le programme emploie des non-juristes (agents de ressources juridiques) ayant reçu une formation pour fournir de l'information juridique et effectuer des renvois. Les clients admissibles peuvent obtenir des conseils juridiques et une représentation limitée par des avocats salariés. En 2009-2010, la Ligne d'information juridique a commencé à utiliser un formulaire d'accueil en ligne pour ses services. En 2009-2010, 17 % des appels téléphoniques passés à la Ligne d'information juridique concernaient des questions criminelles (AJA, 2010, p. 12).<br><br>En avril 2010, la Ligne d'information juridique de l'Alberta a fusionné avec le Centre de services juridiques d'Edmonton d'AJA (AJA, 2010, p. 12).<br><br>**Bureau des conférenciers**<br>Le Bureau des conférenciers d'AJA est un service communautaire dont le personnel bénévole s'adresse à des associations communautaires, des groupes de soutien et d'autres organismes pour éduquer les gens et répondre aux questions sur le système d'aide juridique de l'Alberta (AJA, 2009a, p. 24).<br><br>**Ressources en ligne**<br>Le site Web d'AJA fournit un dictionnaire en ligne de la terminologie juridique, un accès à divers formulaires, une section Questions et réponses spécialement conçue pour les affaires criminelles ainsi qu'un site « My Legal Aid Bill » (Ma facture d'aide juridique) qui décrit les attentes relatives au remboursement de l'aide juridique ainsi que le rôle et les responsabilités des clients et de l'avocat d'aide juridique (AJA, n.db). | Se reporter à la rubrique « Centres de services juridiques » dans la colonne « Prestation de services juridiques ». | **Centres de services juridiques**<br>Les centres de services juridiques ont été créés en 2010 dans le but de réduire le coût de certains services juridiques particuliers tout en maintenant (ou en augmentant) le nombre de clients desservis et, en fin de compte, d'améliorer les résultats des clients. Les centres de services juridiques examinent la possibilité, dans près d'un cinquième des nouveaux dossiers, de recourir à des solutions de rechange à la représentation juridique complète pour les certificats d'aide juridique, comme les services de préparation des dossiers, les certificats de portée limitée, les services de règlement amiable en matière familiale (pour les questions familiales uniquement) et l'Unité de règlement des affaires criminelles (AJA, 2012a, p. 13).<br><br>Les centres de services juridiques offrent un éventail de services à la clientèle, notamment de l'information et des conseils juridiques, un accès à des programmes de règlement rapide et la représentation complète (AJA, 2013a, p. 14). Comme nous l'avons mentionné dans la colonne « Vulgarisation et information juridiques », la Ligne d'information juridique de l'Alberta a fusionné avec le Centre de services juridiques d'Edmonton. L'offre de services juridiques en matière criminelle mettant en cause des jeunes et des adultes s'étend à toutes les infractions punissables par mise en accusation et les infractions punissables par voie de déclaration sommaire de culpabilité pour lesquelles il existe une probabilité d'incarcération, une perte d'un moyen de subsistance ou d'autres circonstances particulières (AJA, 2011, p. 14).<br><br>En 2011-2012, la direction des centres de services juridiques a entrepris une initiative visant à assurer l'uniformité de la qualité des services dans l'ensemble de la province. L'initiative mettait l'accent sur les pratiques exemplaires en matière d'entrevue avec les clients, le choix de modes de règlement rapide, la qualité de l'information juridique et les recommandations fournies aux bénéficiaires (AJA, 2012a, p. 13).<br><br>AJA indique qu'en 2013 des clients se sont plaints du fait que son système téléphonique était difficile à comprendre et que les temps d'attente étaient longs. Afin de réagir à cette situation, AJA a revu son système téléphonique (en « replanifiant » et en « reformulant » — les détails ne sont pas fournis) (AJA, 2013a, p. 14).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Les rapports d'AJA indiquent qu'entre les deuxième et quatrième trimestres de l'exercice 2012-2013, le temps d'attente est passé de 5 minutes à 1 minute 30 secondes. Au cours de la même période, le pourcentage d'appels traités est passé de 69 % à 88 %.<br><br>**Agent des services juridiques (ASJ)**<br>L'agent des services juridiques (ASJ) d'AJA procède à une évaluation initiale des besoins juridiques des bénéficiaires, puis il les dirige vers le type de services juridiques approprié (AJA, 2012a, p. 12). Les agents des services juridiques sont à la disposition des bénéficiaires dans les onze centres de services juridiques d'AJA, les palais de justice et les centres correctionnels ou de détention provisoire. On peut aussi communiquer avec eux par téléphone.<br><br>Si un client est admissible, l'ASJ élabore un plan de services qui peut comprendre les éléments suivants :<br>• de l'information, des ressources et des renvois;<br>• des conseils juridiques et(ou) une évaluation du bien-fondé juridique;<br>• des services de préparation du dossier; |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | • les services de l'Unité de règlement des affaires criminelles;<br>• des services de portée limitée;<br>• une pleine représentation (AJA, 2012a, p. 12).<br><br>**Services d'avocats de service requis selon l'arrêt *Brydges***<br>AJA offre des conseils juridiques gratuits, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, qui sont dispensés par téléphone aux personnes en état d'arrestation ou en détention préventive et à celles dont l'enquête est en cours et qui ont immédiatement besoin de conseils sur la *Charte canadienne des droits et libertés* et en matière de droit criminel. Des services de traduction sont offerts dans 110 langues par le biais de la ligne d'information (AJA, 2013a, p. 15).<br><br>Les services d'avocats de service requis selon l'arrêt *Brydges* (services Brydges) sont dispensés par le biais d'un fournisseur de services externe qui traite tous les appels Brydges, sauf ceux qui concernent des jeunes de Calgary ou d'Edmonton qui sont mis en garde à vue aux termes de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. Ces appels sont traités par les Bureaux de défense des jeunes en matière criminelle (BDJMC) (voir ci-dessous) (AJA, 2009a, p. 22).<br><br>AJA a indiqué qu'en 2013 le fournisseur de services affecté au système téléphonique des « services Brydges » avait amélioré son infrastructure afin d'utiliser un dispositif de mise en file d'attente des appels. L'installation de ce dispositif et l'amélioration du service de messagerie ont permis de réduire les nombreux problèmes associés aux délais rencontrés pour joindre un avocat au moyen de la ligne dédiée aux services Brydges (AJA, 2013a, p. 15).<br><br>**Bureaux de défense des jeunes en matière criminelle (BDJMC)**<br>Les BDJMC de Calgary et d'Edmonton d'AJA offrent sur une base quotidienne des services juridiques et des services de représentation de travailleurs auprès des jeunes à l'intérieur et à l'extérieur des tribunaux pour adolescents. L'aide fournie comprend la prestation de conseils juridiques immédiats et de services Brydges, la présentation de demandes de mise en liberté provisoire par voie judiciaire, la demande de retrait des accusations, la conduite de l'instruction, les plaidoyers de culpabilité, l'intervention auprès des tribunaux en cas de condamnation et l'appel des condamnations et contre les peines (AJA, 2012a, p. 16).<br><br>Un avocat principal supervise les activités des BDJMC. Il est secondé par deux avocats adjoints principaux responsables des activités quotidiennes des bureaux d'Edmonton et de Calgary. Les avocats salariés d'AJA offrent une assistance judiciaire aux bénéficiaires (AJA, n.dg), pendant que les travailleurs sociaux et les travailleurs auprès des jeunes décèlent les facteurs de risque, élaborent les dossiers et les plans de libération conditionnelle des bénéficiaires, aident les jeunes à consulter et à suivre le Programme de sanctions extrajudiciaires, recommandent certaines ressources et assurent le transport (AJA, 2013a, p. 17). Lorsque c'est possible, le personnel des BDJMC préconise les ressources communautaires plutôt que la détention afin de promouvoir la réadaptation des jeunes et le traitement des problèmes qui contribuent à la criminalité (AJA, 2008, p. 23).<br><br>Les BDJMC jouent un rôle de plus en plus actif en matière de représentation. AJA souligne que les BDJMC ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration des projets de conférences à l'intention des jeunes chez qui |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | on a diagnostiqué l'ensemble des troubles causés par l'alcoolisation fœtale (ETCAF). Ces projets de conférences, qui sont conçus conformément à l'article 19 de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, exigent du gouvernement et des organismes communautaires qu'ils collaborent à l'élaboration de services complémentaires pour les jeunes chez qui on a diagnostiqué un ETCAF (AJA, 2013a, p. 17). Les employés des BDJMC collaborent avec les intervenants en tant que membres du conseil d'administration et conseillers, en plus de présenter des exposés relatifs à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (AJA, 2012a, p. 16). Récemment, le BDJMC a collaboré à la nouvelle initiative d'unité de services aux jeunes du Service de police d'Edmonton qui exige la surveillance et la gestion actives des 50 jeunes contrevenants les plus dangereux. Le travailleur auprès des jeunes du BDJMC interviendra dans le dossier avant que le service de police porte des accusations pour des infractions comme solution de rechange à la recriminalisation du jeune.<br><br>**Système de justice pénale pour les adolescents**<br>Les conditions d'admissibilité à AJA pour des affaires criminelles mettant en cause des jeunes ne sont pas claires parce que de nombreuses sources transmettent différentes informations. Dernièrement, le plan d'activités d'AJA pour la période de 2012-2013 à 2014-2015 indiquait que « [t]ous les jeunes inculpés d'une infraction aux termes de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*… seront représentés par un avocat », par le biais d'un BDJMC ou des avocats inscrits sur la liste (AJA, 2012b, p. 13).<br><br>Le site Web d'AJA, sous l'onglet « Admissibilité », indique que les services d'aide juridique sont fournis « la plupart du temps » aux jeunes qui font face à des accusations qui ont été portées en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (sous l'onglet admissibilité de fond) (AJA, n.da).<br><br>Le rapport annuel 2010 d'AJA indique que le revenu net des jeunes ou de leurs parents est pris en compte dans la détermination de l'admissibilité financière. Les jeunes qui sont déclarés inadmissibles à l'aide juridique pour des raisons financières, mais souhaitent obtenir les services d'un avocat sans pouvoir le faire, y ont accès par le biais du programme de conseillers juridiques désignés par le tribunal, lequel est administré par AJA (AJA, 2010, p. 22). L'examen de l'aide juridique en Alberta effectué en 2009 indique qu'AJA est le seul régime d'aide juridique au Canada tenu de financer entièrement les services des avocats désignés par le tribunal (AJA, 2009b, p. 115).<br><br>**Unité de règlement des affaires criminelles (URAC)** (*auparavant appelée Services élargis de l'avocat de service*)<br>L'URAC d'AJA offre un règlement rapide des affaires mettant en jeu des infractions criminelles mineures afin de tenter de réduire le fardeau qui pèse sur les bénéficiaires et sur le système de justice (AJA, 2012a, pp. 3, 13). Avant la création de l'URAC, les avocats inscrits sur la liste d'AJA géraient les infractions de niveau 1 (AJA, 2013a, p. 17).<br><br>L'avocat de l'URAC ordonne la divulgation du dossier, rencontre le bénéficiaire, évalue si sa défense est valable et fournit des conseils. Il s'occupe également des dossiers dans lesquels les bénéficiaires souhaitent qu'AJA réponde aux accusations par un plaidoyer de culpabilité et une intervention auprès des tribunaux en cas de condamnation. Le bénéficiaire qui veut porter sa cause devant les tribunaux est renvoyé à AJA afin de présenter une demande de certificat. L'avocat de l'URAC doit veiller à ce que le plus gros de l'affaire soit |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | traité dès la première comparution. Selon AJA, le taux de règlement et le nombre d'enquêtes sur le cautionnement des avocats de l'URAC sont considérablement supérieurs à ceux des avocats de service du secteur privé. Dans les affaires où un règlement rapide n'est pas approprié, le modèle de l'URAC permet au bénéficiaire d'obtenir des services de représentation complète plus efficacement avec un nombre moindre de comparutions.<br><br>Les avocats de l'URAC sont également affectés au tribunal de traitement de la toxicomanie à Edmonton. Selon AJA, le recours aux avocats salariés de l'URAC est dans l'intérêt à la fois du bénéficiaire, parce que l'avocat assiste à la présentation des rapports d'étape hebdomadaires et qu'il est en meilleure position pour intervenir auprès des tribunaux en cas de condamnation, et d'AJA, car les services d'un avocat salarié sont moins chers que ceux d'un avocat du secteur privé.<br><br>De plus, les avocats de l'URAC s'occupent dorénavant des accusations de violence familiale qui sont peu susceptibles de mener à un procès. Si l'affaire est portée devant les tribunaux, l'avocat de l'URAC se chargera du procès. AJA a constaté que cette approche était moins onéreuse que le recours à un avocat du secteur privé.<br><br>AJA a également commencé à intégrer des travailleurs sociaux à l'URAC. Les travailleurs sociaux répondront aux besoins de nature non juridique (p. ex. les traitements et l'hébergement) qui pourraient avoir une influence sur la détermination de la peine. AJA croit que la participation du travailleur social permettra à l'avocat de se concentrer sur les questions juridiques, en plus d'améliorer les résultats du bénéficiaire.<br><br>En 2013, le projet pilote d'URAC d'AJA est devenu un programme pleinement opérationnel (AJA, 2013a, p. 17). L'URAC disposait alors d'un effectif composé de 19 avocats spécialisés en droit criminel et de deux adjoints juridiques à plein temps (AJA, 2013a, p. 17). L'URAC a commencé par offrir des services dans deux endroits (Edmonton et Calgary), puis elle a élargi son offre de services à trois autres centres (Red Deer, Lethbridge et Westaskiwin). On prévoit l'ouverture de deux autres bureaux. AJA examine la possibilité d'élargir l'offre de services des BDJMC en fournissant des services aux jeunes dans les bureaux de l'URAC situés à l'extérieur des centres où les BDJMC exercent actuellement leurs activités.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Selon AJA, le projet d'URAC permet d'économiser près de 600 000 $ par année. En 2012, l'URAC a fermé 2 501 dossiers dont 70 % étaient entièrement réglés. Les autres 30 %, qui ne convenaient pas à un règlement rapide, ont été renvoyés à des avocats de la liste. AJA souligne que certains bénéficiaires optent de plus en plus pour des avocats salariés de l'URAC (AJA, 2012a, p. 13).<br>**REMARQUE** : On s'attendait à recevoir un rapport d'évaluation sur l'URAC à l'automne 2012. À l'heure actuelle, il n'est pas disponible en ligne.<br><br>**Centre de services juridiques de la bande de la nation des Siksika**<br>Le Centre de services juridiques de la bande de la nation des Siksika, qui est exploité conjointement par AJA et le ministère de la Justice des Siksika, offre des services d'aide juridique à la collectivité des Siksika. Le centre s'occupe des affaires criminelles (ainsi que des questions de droit de la famille et de droit civil) et donne accès à un avocat salarié, à un agent des services juridiques et à un adjoint juridique ou administratif (AJA, 2013a, p. 18). AJA examine la possibilité d'ajouter un travailleur social à ce bureau. En 2013, le Centre |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | de services juridiques de Calgary d'AJA a collaboré avec le Centre de services juridiques de la bande de la nation des Siksika à la mise sur pied du nouveau modèle de centre de services juridiques d'AJA (AJA, 2013a, p. 19).<br><br>Le personnel de l'aide juridique de ce centre aide les bénéficiaires à préparer leur demande, organise des séances d'éducation et d'information juridiques, donne des conseils pratiques, anime des cliniques juridiques et agit parfois comme conseiller neutre dans le cadre de procédures devant les tribunaux des Siksika et de règlement judiciaire de différends (AJA, 2012a, p. 17). En janvier 2013, AJA a collaboré avec le ministère de la Justice des Siksika à la prestation d'une séance de formation de deux jours sur la rédaction d'un rapport *Gladue* animée par un expert (AJA, 2013b).<br><br>**Programme de sensibilisation à la culture autochtone**<br>AJA amorce un programme de formation en personne à l'échelle de l'organisme qu'elle espère offrir aux avocats du secteur privé d'Edmonton où se trouve la population autochtone qui augmente le plus rapidement au Canada. Le programme de formation sera élaboré et exécuté par des membres de la collectivité autochtone.<br><br>**Avocat de service**<br>Selon AJA, le programme d'avocats de service continue de s'élargir et comprend l'affectation régulière d'un avocat de service :<br>• au tribunal criminel (adultes et jeunes);<br>• au tribunal de traitement de la toxicomanie;<br>• aux auditions de la Commission d'examen en santé mentale (AJA, 2012a, p. 14).<br><br>**Clinique d'aide juridique sans rendez-vous de Red Deer**<br>Le bureau d'avocats du centre de l'Alberta (Central Alberta Law Office) d'AJA dispense des services en droit criminel aux jeunes du district judiciaire de Red Deer. Le bureau offre une clinique d'aide juridique sans rendez-vous qui reçoit des bénéficiaires envoyés par les organismes communautaires et les greffiers du tribunal (AJA, 2013a, p. 17). Aucune autre information sur ce service ne nous a été fournie. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Recrutement et maintien en poste des avocats**<br>AJA indique qu'elle compte fortement sur sa liste d'avocats du secteur privé pour dispenser les services offerts dans le cadre du programme de certificats. En 2013, AJA a mentionné que les certificats délivrés à des avocats du secteur privé représentaient près de 10 % des services fournis à ses bénéficiaires, mais comptaient pour 50 % de ses dépenses étant donné que ces services de représentation complète sont les plus onéreux (AJA, 2013a, p. 26). AJA indique également qu'un moindre nombre d'avocats du secteur privé était disposé à accepter des certificats d'aide juridique au taux horaire moyen d'AJA en 2013 (AJA, 2013a, p. 27).<br><br>AJA tente de régler ces problèmes en mettant l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement des avocats du secteur privé. En 2012-2013, AJA a créé un nouveau poste de directeur de la gestion de la liste des avocats qui est occupé par un cadre supérieur d'expérience. AJA mentionne également qu'elle a élaboré des stratégies destinées à encourager les avocats à rester inscrits sur sa liste, sans toutefois préciser celles-ci (AJA, 2013a, p. 27).<br><br>**Étudiants en droit**<br>AJA a participé au projet pilote pour les personnes à faible revenu de l'Université de l'Alberta. Le projet comprend une offre de stage à un étudiant en droit dans l'un des programmes d'AJA à Edmonton ou dans la Clinique d'aide juridique communautaire d'Edmonton. Les étudiants sont sélectionnés dans le cadre d'un processus de demande et d'entrevue (AJA, 2012a, p. 17).<br><br>Le site Web d'AJA précise que les étudiants en droit inscrits sur la liste des avocats d'AJA peuvent se charger de leurs propres causes et qu'ils peuvent consacrer un nombre d'heures illimité à un bénéficiaire muni d'un certificat (AJA, n.dd).<br><br>**Services améliorés pour les avocats inscrits sur la liste**<br>AJA a mis en place un certain nombre de services destinés à améliorer les services offerts aux avocats inscrits sur sa | **Efforts de maintien du personnel et des avocats inscrits sur la liste**<br>En 2008-2009, AJA a réalisé un sondage qui ciblait le droit de la famille, le droit criminel et le droit de l'immigration ainsi que les avocats salariés et les étudiants en droit. Le sondage visait à cerner les besoins des avocats (AJA, 2009a, p. 5). Les résultats de ce sondage ne figurent pas dans le rapport annuel.<br><br>**Formation du personnel**<br>En 2008-2009, AJA a élaboré une série d'ateliers à l'intention des membres du personnel, lesquels abordaient notamment le leadership, la gestion de l'effectif, l'information professionnelle et la gestion du rendement. Des séances de formation en cours d'emploi ont été organisées afin de renforcer les capacités de l'effectif d'AJA (AJA, 2009a, p. 6). | **Causes à coût élevé et complexes**<br>AJA surveille le progrès des causes onéreuses qui sont définies comme des causes dont le total des dépenses effectuées devrait être supérieur à 25 000 $. AJA indiquait en 2013 que près de 90 % des dépenses associées aux causes à coût élevé traitées au cours de chacune des cinq années précédentes concernaient des affaires criminelles mettant en cause des adultes accusés de complot en matière de drogue, de fraude dans la province, de meurtre et d'homicide involontaire coupable (AJA, 2013a, p. 22).<br><br>Afin de réduire le coût croissant des causes à coût élevé, AJA a retenu les services d'un avocat criminaliste plaidant d'expérience pour gérer ces causes. Cette personne est chargée d'évaluer la stratégie de défense des avocats et de formuler des recommandations à AJA sur la façon de contrôler les dépenses associées aux causes onéreuses (AJA, 2013a, p. 23).<br><br>Avant 2013, AJA recourait aux services d'un Comité d'examen des causes complexes qui évaluait les demandes d'augmentation discrétionnaire des comptes des avocats qui étaient fondées sur des cas exceptionnels (AJA, 2010, p. 9).<br><br>**Surveillance et évaluation du rendement**<br>En 2011-2012, AJA a commencé à définir et à mettre en place un cadre de surveillance de la prestation des services. Les mesures du rendement seront axées sur les résultats et la | **Évaluation des besoins d'AJA en 2008**<br>Un certain nombre de suggestions pertinentes pour les services d'aide juridique en matière criminelle d'AJA ont été formulées dans le cadre d'une évaluation des besoins pour l'année 2008, notamment :<br>• améliorer les processus de demande et d'appel en acceptant les demandes par téléphone, par Internet et grâce au CCTV et appliquer les directives sur les demandes d'admissibilité de façon plus uniforme;<br>• accroître la visibilité d'AJA au sein de la collectivité afin de s'assurer que le public et les fournisseurs de services comprennent ses services et la couverture offerte;<br>• élargir le modèle de prestation mixte de manière à ce qu'un plus grand nombre d'avocats salariés accomplissent les fonctions d'avocat de service;<br>• examiner les moyens d'encourager les avocats du secteur privé à accepter des mandats d'aide juridique, y compris offrir un stage (particulièrement dans les régions rurales), remettre des bourses d'études ou dispenser les étudiants du remboursement de leur prêt afin d'encourager les jeunes avocats à accepter des mandats d'aide juridique; il faudrait revoir le taux horaire versé aux avocats plus expérimentés pour les affaires criminelles afin de réduire au minimum les effets des mesures incitatives susceptibles de retarder leur règlement (PRA, 2008, pp. 55 à 57).<br><br>**Examen 2009 de Aide juridique Alberta**<br>Un examen approfondi des services juridiques offerts par AJA a été rendu public en 2009. Cet examen porte sur les besoins des Albertains à faible revenu, les services qu'AJA devrait offrir et la manière dont les services d'aide juridique devraient être dispensés (AJA, 2009b). Le rapport comprend de nombreuses recommandations et options destinées à améliorer les services d'aide juridique, dont certaines mettent l'accent sur l'efficacité et l'efficience des causes, notamment :<br>• procéder à une surveillance du rendement pour évaluer l'efficacité et l'efficience des services;<br>• mettre en place un programme d'assurance de la |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| liste, dont les suivants :<br>• La **facturation électronique** est un service qui fournit aux avocats inscrits sur la liste et aux adjoints juridiques l'accès à un programme en ligne facilitant la facturation de leurs comptes d'aide juridique (AJA, n.dc).<br>• Le **directeur de la liste des avocats** appuie les avocats inscrits sur la liste en répondant aux questions sur la facturation, en fournissant de l'orientation sur les programmes d'AJA, en répondant aux préoccupations associées aux dossiers juridiques et en s'assurant que les plaintes sont traitées de façon professionnelle (AJA, n.dc). AJA précise qu'elle recourt aux services d'un comité de gestion de la liste pour traiter les plaintes et les préoccupations relatives à la conduite des avocats (AJA, 2010, p. 9).<br>• Le **programme de mentorat** appuie les avocats subalternes et les autres avocats qui ont besoin de connaissances spécialisées particulières en offrant un mentorat individuel ou en ligne (par l'envoi de conseils par courriel dans un délai de 48 heures). Les conseils sont donnés par un avocat principal (au moins dix ans d'expérience) spécialisé dans le domaine de droit (au moins 50 % de sa pratique) en question (AJA, n.de).<br>• L'**aide de voyage** permet d'économiser de 5 à 10 % des frais de déplacement (AJA, 2009b, p. 102). Le coût des vols et des hôtels sélectionnés est facturé directement à AJA, ce qui permet de réduire les menues dépenses des avocats inscrits sur la liste (AJA, n.dc).<br>• La **connexion des avocats** qui participent au programme d'AJA à une communauté Web, ce qui leur donne accès à des outils, des ressources, des nouvelles et des événements (AJA, n.dc). Les renseignements sur les outils et les ressources ne sont pas fournis dans la section du site Web accessible au public.<br>• Un « **accès aux mémoires** » de l'Aide juridique Ontario (AJA, 2009a, p. 5). Aucun renseignement n'est fourni sur ces mémoires.<br><br>**Reconnaissance des avocats**<br>AJA organise depuis 2009 un événement annuel pour souligner la remise du Prix de l'accès à la justice qui vise à reconnaître l'apport des avocats qui, en acceptant des dossiers d'aide juridique, ont contribué à améliorer l'accès | | satisfaction des bénéficiaires, sur le perfectionnement du personnel, sur la responsabilité comptable et sur les résultats opérationnels.<br><br>AJA indique que ces mesures permettront à l'organisme d'évaluer et de rajuster continuellement ses services et ses programmes, en plus de redéfinir l'ordre des priorités de ceux-ci, au besoin (AJA, 2012b, p. 7).<br><br>AJA suit de près les résultats des premières comparutions sous la responsabilité des avocats de service. Elle suit également de près les activités des travailleurs auprès des jeunes des BDJMC afin de déterminer si les jeunes auprès desquels ils interviennent commettent un moindre nombre d'infractions.<br><br>De même, AJA évalue ses projets pilotes afin de comprendre comment elle pourrait améliorer ses services et élargir, peut-être, les programmes à d'autres régions de la province (AJA, 2012b, p. 7). | qualité;<br>• établir des mesures de coût-efficacité au moyen de processus opérationnels simplifiés et améliorés ainsi que de meilleures pratiques d'achat en augmentant le nombre de fournisseurs privilégiés et les escomptes fournisseur;<br>• passer des contrats en bloc aux termes desquels un nombre fixe de causes ou une rétribution fixe est attribué à un avocat ou un cabinet d'avocats;<br>• accroître l'efficacité de la collaboration grâce à un modèle axé sur la clientèle et au partage d'idées novatrices parmi les fournisseurs de services;<br>• restructurer les tarifs (recourir davantage à des honoraires forfaitaires, introduire des taux progressifs basés sur l'expérience ou la complexité de la question juridique et des mesures incitatives visant à favoriser un règlement rapide);<br>• procéder à une surveillance et une gestion proactives des causes onéreuses;<br>• demander le soutien du gouvernement provincial, y compris pour la fourniture de locaux à bureaux appartenant au gouvernement, la réalisation d'économies d'échelle sur les prix gouvernementaux et la chaîne d'approvisionnement, les pensions et les avantages sociaux des employés et le financement des avocats imposés par le tribunal.<br><br>Un examen des documents disponibles permet de constater qu'aucun changement ni aucune amélioration n'ont été apportés dans plusieurs des secteurs susmentionnés depuis 2009. Pour ce qui est de la surveillance du rendement, le rapport de 2009 souligne trois aspects qui devraient être couverts : les intrants et les extrants relatifs à la prestation des services, les résultats des services du point de vue du bénéficiaire, les effets des types de services et de soutien offerts sur les bénéficiaires et leurs résultats. On constate que la surveillance du rendement requiert un temps et des ressources considérables (AJA, 2009b, pp. 94 à 95).<br><br>**Nouveau modèle de prestation de services**<br>En 2010-2011, AJA a mis en place un nouveau modèle de prestation de services. Le nouveau modèle demeure un modèle mixte de prestation de services, mais les |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| au système juridique des Albertains dans le besoin ainsi qu'à souligner leur travail. Le Prix de l'accès à la justice d'AJA est habituellement décerné à un avocat du secteur privé et à un avocat salarié qui sont sélectionnés par un comité composé de membres de la Law Society of Alberta, de l'Association du Barreau canadien, d'AJA et de la magistrature de l'Alberta (AJA, n.df).<br><br>**Programme de nomination d'un avocat (certificat)**<br>En 2011, AJA a mis en place un nouveau processus de nomination des avocats destiné à accroître l'efficacité et la justesse des nominations (AJA, 2012a, p. 13). Selon ce nouveau processus, toutes les questions associées à des certificats sont traitées par une équipe de gestion des certificats spécialisée (AJA, 2011, p. 15).<br><br>L'équipe de gestion des certificats suit de près et facture le temps et les dépenses associés à un certificat au moyen d'un processus simplifié destiné à réduire les coûts, à assurer une nomination appropriée et à maintenir une liste d'avocats appuyée adéquatement (AJA, 2011, p. 15).<br><br>**Retrait du droit de choisir son avocat**<br>En 2010, AJA a retiré aux bénéficiaires le droit de choisir leur avocat (AJA, 2011, p. 14). Auparavant, et dans la plupart des cas, AJA autorisait ces derniers à choisir un avocat (AJA, 2010, p. 11).<br><br>Depuis 2010, les bénéficiaires peuvent encore indiquer leur préférence pour un avocat, mais AJA se réserve le droit de nommer un avocat inscrit sur sa liste d'avocats. Selon AJA, cette modification a été apportée pour appuyer son nouveau modèle de prestation des services afin de gérer la qualité et le coût des services et d'assurer la nomination opportune des avocats (AJA, 2011, p. 14). | | | services sont offerts par le biais des centres de services juridiques. Le modèle des centres de services juridiques vise à permettre à AJA d'effectuer des évaluations initiales des besoins juridiques des bénéficiaires, puis de diriger ceux-ci vers le type de services juridiques approprié (AJA, 2011, p. 13).<br><br>Selon AJA, le nouveau modèle est « adapté aux besoins des bénéficiaires » (AJA, 2011, p. 17), c'est donc dire que la représentation complète n'est pas une option implicite de la prestation de services. Cette approche englobe un large éventail de services juridiques dégroupés (décrits plus amplement sous la rubrique **Centres de services juridiques** ci-dessus) (AJA, 2011, p. 17).<br><br>En 2011, AJA a achevé la mise en place du nouveau modèle de prestation de services des centres de services juridiques dans les onze régions (AJA, 2012a, p. 12).<br><br>**Structure des bureaux des avocats salariés**<br>Auparavant, chaque bureau d'avocats salariés d'AJA (BDJMC, URAC, Centre de services juridiques de la bande de la nation des Siksika et bureaux spécialisés en droit de la famille) avait sa propre structure indépendante de rapport au président-directeur général et exerçait ses activités de façon autonome. Afin de favoriser une approche de prestation de services plus globale, ces bureaux d'avocats salariés relèvent maintenant du vice-président, Services de représentation. AJA a été en mesure, notamment, d'élargir le soutien de travailleurs sociaux aux URAC en partageant cette ressource avec les bureaux spécialisés en droit de la famille. |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Alberta (AJA)** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Partenariats en matière de justice pénale pour les adolescents**<br>Les bureaux de défense des jeunes en matière criminelle d'AJA ont conseillé un certain nombre d'organismes, y compris le programme de mentorat de l'Association du Barreau canadien, la Table ronde sur le système de justice pour les jeunes et les services juridiques aux étudiants. Les BDJMC ont également collaboré avec la Ville d'Edmonton, le Service de police d'Edmonton, la John Howard Society ainsi que les Grands frères et les Grandes sœurs à la mise sur pied, à Edmonton, d'un programme de travailleurs auprès des jeunes qui offre des services vingt-quatre heures sur vingt-quatre (AJA, 2012a, p. 16).<br><br>**Heavy Users of Service (HUOS)**<br>L'initiative Heavy Users of Service (grands utilisateurs de services) est administrée à Edmonton. HUOS adopte une approche collaborative intersectorielle pour répondre aux besoins des grands utilisateurs de services de police, de soins de santé, des bureaux d'assistance sociale et de l'aide juridique. Les organismes identifient les cinquante principaux utilisateurs de services, puis collaborent entre eux pour répondre aux besoins des utilisateurs de services qui ont accepté que leurs renseignements soient communiqués entre ces organismes. L'initiative est très récente, et à l'heure actuelle, neuf personnes ont accepté que leurs renseignements soient communiqués à d'autres organismes. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Alberta


AJA. (n.da). Eligibility. Consulté le 26 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/help/Pages/Eligibility.aspx

AJA. (n.db). Existing Clients. Consulté le 26 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/clients/Pages/default.aspx

AJA. (n.dc). Improvements at LAA. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/roster/Pages/Improvements.aspx

AJA. (n.dd). Join the Roster. Consulté le 26 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/roster/Pages/JointheRoster.aspx

AJA. (n.de). Join the Roster - Mentorship. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/roster/Pages/Mentorship.aspx

AJA. (n.df). Recognition. Consulté le 26 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/roster/Pages/Recognition.aspx

AJA. (n.dg). Youth Criminal Defence Office. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/about/programs/Pages/YCDO.aspx

AJA. (2008). 2008 Annual Report.

AJA. (2009a). 2009 Annual Report.

AJA. (2009b). 2009 Legal Aid Alberta Review November 19, 2009.

AJA. (2010). 2010 Annual Report.

AJA. (2011). 2011 Annual Report.

AJA. (2012a). 2012 Annual Report.

AJA. (2012b). Corporate Business Plan 2012/13 – 2014/15. Consulté le 25 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/media/Documents/LAA%20Corporate%20Business%20Plan%20%202012-13%20to%202014-15.pdf

AJA. (2013a). 2013 Annual Report.

AJA. (2013b). Legal Aid Alberta and Siksika Justice bring in Gladue expert to make strides in improving justice for the Nation. Consulté le 26 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.ab.ca/clients/Pages/default.aspx

PRA. (2008). Legal Aid Alberta Needs Assessment Final Report.

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ) et accueil**<br>En 2012, la SSJ a effectué un examen de l'accessibilité de sa documentation sur la VIJ et de ses services d'accueil afin d'y apporter des améliorations (SSJ, 2012a, p. 12). Elle a également entrepris des initiatives visant à aider les clients ayant un faible niveau de littératie en simplifiant le formulaire de prédemande et en fournissant une formation supplémentaire au personnel (SSJ, 2013a, p. 12).<br><br>**Documentation « Defend Yourself »**<br>La SSJ fournit sur son site Web une série de documents intitulés « Defending Yourself » afin d'aider les personnes à se défendre contre des accusations de voies de fait, de manquement à une ordonnance judiciaire, de méfait, de possession de drogue illicite, possession d'un bien criminellement obtenu de plus de 5 000 $ et de vol de biens de moins 5 000 $. D'autres documents portent sur des thèmes comme la façon d'interjeter appel d'une déclaration de culpabilité ou d'une peine et l'incapacité de payer une amende avant la date limite (SSJ, 2013d).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** L'évaluation de 2012 a permis de constater que la brochure « Representing Yourself in a Criminal Trial » était relativement facile à comprendre. Des recommandations visant à rendre les brochures plus visibles/accessibles ont également été formulées. On dispose de peu de renseignements sur les personnes qui utilisent ces brochures (SSJ, 2012i). Les conseillers à l'accueil les distribuent aux personnes qui ne sont pas admissibles à une consultation avec un avocat, ainsi qu'à des partenaires communautaires, à des bibliothèques et à d'autres fournisseurs de services qui les mettent à la disposition, dans leurs bureaux et dans les palais de justice, des personnes ayant des démêlés avec la justice criminelle. En 2012-2013, 27 700 publications traitant du droit criminel | **Modèle de mandataire local**<br>La SSJ a commencé à utiliser un [TRADUCTION] « modèle de mandataire local », qui repose sur le recours à des avocats du secteur privé pour la prestation de services d'aide juridique et de sensibilisation communautaire. Le modèle vise à réduire les coûts d'infrastructure et à augmenter le nombre de points de service disponibles (SSJ, 2010a, p. 8).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2012, la SSJ a examiné son nouveau modèle de mandataire local et conclu que, dans l'ensemble, il s'était révélé rentable, mais elle a continué à fournir des services d'accueil en personne, de manière à atténuer la perte de services (SSJ, 2012a, p. 12). La documentation disponible ne permet pas de déterminer avec précision l'incidence du modèle du mandataire local sur les services d'aide juridique en matière criminelle.<br><br>**Heures de service prolongées et services d'accueil élargis**<br>La SSJ a prolongé ses heures de service dans cinq collectivités desservies par des mandataires locaux afin de permettre aux clients autochtones d'obtenir des renseignements juridiques et de présenter en personne une demande d'aide juridique sur la réserve (SSJ, 2012a, p. 12).<br><br>**Centre d'appel**<br>Des services d'accueil en matière d'aide juridique sont offerts par téléphone par l'intermédiaire d'un centre d'appel sans frais de la SSJ (SSJ, 2012a, p. 3).<br><br>La SSJ offre également une ligne sans frais à l'intention des prisonniers qui souhaitent téléphoner au centre d'appel depuis des établissements correctionnels. Cette ligne leur permet de bénéficier d'un accès prioritaire au centre d'appel. | **Service téléphonique « Brydges » amélioré**<br>Au cours de l'exercice financier 2007-2008, la SSJ a amélioré le service téléphonique Brydges en établissant une liste d'avocats chevronnés disposés à fournir des conseils supplémentaires en personne aux personnes accusées de meurtre, de tentative de meurtre ou d'homicide involontaire coupable. Le service téléphonique Brydges permet aux personnes qui sont arrêtées ou détenues ou qui font l'objet d'une enquête policière d'obtenir des conseils d'urgence d'un avocat (SSJ, 2008a, p. 20). Selon la SSJ, ce service amélioré a été fourni à un coût très modeste.<br><br>**Consultation juridique par téléphone**<br>La SSJ a financé un projet pilote d'une durée de deux ans dans le cadre duquel des conseils ont été offerts par téléphone le soir, la fin de semaine et les jours fériés aux accusés détenus en isolement au poste de police avant l'audience de libération sous caution (SSJ, 2006). En 2007, la SSJ a souligné que la demande relative à ce service avait été inférieure aux prévisions et que le financement de ce projet avait été réduit en conséquence (SSJ, 2007, p. 21). Cependant, le volume d'appels a augmenté l'année suivante (2008-2009) et le projet devait se poursuivre (SSJ, 2009). Aucun autre renseignement n'est disponible au sujet de ce service précis; cependant, il convient de souligner qu'en 2012, la SSJ a réagi au retrait des services d'avocats de service offerts en matière criminelle un peu partout dans la province en mettant en œuvre un service téléphonique visant à continuer à offrir les services essentiels aux clients détenus sous garde pour des problèmes de nature criminelle (SSJ, 2012a, p. 11).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Une évaluation qualitative du service de consultation juridique par téléphone offert au cours de l'exercice financier 2007-2008 a permis de constater que le service était important et que la diminution du nombre d'appels s'expliquait par le fait que les prisonniers n'étaient pas au courant du service (SSJ, 2008a, p. 20). Le rapport d'évaluation n'est pas accessible au public.<br><br>**Auxiliaires juridiques auprès de la collectivité autochtone (AJCA)**<br>En 2008, la SSJ a lancé un projet de trois ans visant à adapter les programmes actuels ou à en élargir la portée afin de répondre aux besoins des clients autochtones (SSJ, 2008a, p. 17). En 2012, elle a intégré les principaux projets pilotes visant la clientèle autochtone dans ses activités de base, y compris le projet concernant les services offerts par les AJCA, qui fournissent principalement des services d'aide juridique dans des domaines autres que le droit criminel (SSJ, 2011b, p.14). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| ont été commandées à la SSJ. Les mesures de rendement de la SSJ ne couvrent pas l'utilité de la documentation; cependant, un sondage d'opinion publique qu'elle a mené donne à penser que les services d'aide juridique en matière criminelle sont assez bien connus, le taux de connaissance chez les répondants ayant grimpé de 68 % à 79 % entre 2009 et 2013 (Ipsos Reid, 2013a, p. 10). Il importe de souligner que ces résultats sont fondés sur un sondage visant la population générale et non sur un sondage des connaissances chez les personnes qui ont le plus besoin de renseignements sur l'auto-assistance.<br><br>La SSJ examine actuellement des méthodes visant à améliorer l'efficacité de la communication d'information au public, notamment des méthodes interactives en ligne (p. ex. discussions en direct) et des méthodes plus individuelles (p. ex. arborescence de décision en ligne), pour aider les gens à mieux comprendre leur situation et à savoir comment procéder. Bien que ces nouvelles méthodes soient davantage utilisées en droit de la famille à l'heure actuelle, elles pourraient également fonctionner en droit criminel.<br><br>**Site Web mobile**<br>La SSJ a créé un site Web mobile et des codes de réponse rapide (QR) pour ses publications afin d'améliorer l'accès à l'information juridique sur son site Web (SSJ, 2013a, p. 12).<br><br>**Participation communautaire**<br>La SSJ mise sur la participation communautaire comme stratégie pour sensibiliser la population et accroître l'accès aux services d'aide juridique. Ainsi, en 2012, elle a élargi sa stratégie relative aux médias sociaux en ajoutant une page Facebook pour le grand public et un blogue électronique d'actualité en matière d'aide juridique (SSJ, 2012a, p. 12). La participation communautaire ne porte pas uniquement sur les questions liées au droit criminel. | | **Services de consultation et services d'avocats de service offerts aux Autochtones**<br>Devant le Tribunal des Premières nations et dans certaines collectivités éloignées, la SSJ offre des services élargis d'avocats de service de deux façons : i) des avocats de service reçoivent les appels des clients entre les dates d'audience afin de répondre aux questions et de donner des conseils et ii) un avocat rencontre les clients des avocats de service la veille de l'audience.<br><br>**Services élargis d'avocats de service en matière criminelle**<br>En 2009, dans le cadre de l'Integrated Criminal Services Project, la SSJ a élaboré un modèle de services élargis d'avocats de service au criminel afin d'utiliser ces services en liaison avec quatre types d'infractions de la catégorie 1 sur une base d'essai. Les infractions comprenaient la violation d'une ordonnance de probation, le défaut de comparaître, le défaut de se conformer à un engagement et la violation d'une ordonnance de sursis (Focus Consultants, 2010, p. ii). Le service a permis aux clients d'obtenir l'accès à des conseils pendant un autre jour de la semaine (le lundi) ainsi que l'accès à un avocat de service pour les quatre catégories d'accusations susmentionnées, que les accusés soient ou non en détention. Le financement a été éliminé en 2009, puis rétabli en avril 2010 (SSJ, 2010b).<br><br>***Preuves de succès/répercussions* :** Le modèle pilote de services élargis d'avocats de service au criminel (SÉASC) a été évalué en 2010. Selon l'évaluation, le modèle a permis aux clients d'obtenir des services très importants, surtout en ce qui a trait aux conseils, aux ajournements et aux plaidoyers de culpabilité. Les intervenants ont relevé deux façons dont le modèle SÉASC a favorisé une utilisation efficace des ressources judiciaires :<br><br>1. Les avocats affectés aux SÉASC ont pu fournir des conseils plus complets, ce qui, d'après les répondants, s'est traduit par une diminution du nombre d'affaires non fondées qui ont donné lieu à un procès. De l'avis de certains, dans les causes à tarif réduit, les individus étaient encouragés à demander la tenue d'un procès à des fins stratégiques (p. ex. l'absence d'un témoin risquait de ruiner les chances de succès d'une cause). Ces stratégies ont été considérées comme une utilisation non nécessaire des ressources judiciaires.<br><br>2. Lorsque des procès étaient fixés dans les dossiers visés par les SÉASC, un plus grand nombre de faits était généralement admis, par suite des consultations que l'accusé avait eues avec l'avocat affecté aux SÉASC, ce qui a permis de réduire la durée du procès (Focus Consultants, 2010, p. 10). Enfin, il ressort de l'évaluation qu'en général les SÉASC ont été fournis à un coût raisonnable (Focus Consultants, 2010, p. iii–iv). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Connaissance des services d'aide juridique et des ressources connexes chez les Autochtones**<br>En 2012, la SSJ a lancé une campagne de promotion afin de sensibiliser les Autochtones aux services d'aide juridique et aux ressources connexes. Le matériel publicitaire a circulé dans 59 collectivités dans la province (SSJ, 2012a, p. 13).<br><br>**Partenariats communautaires et renvois aux services de VIJ et aux travailleurs des services d'information juridique de proximité**<br>Lancé en 2010, le programme de partenariats communautaires de la SSJ offre de l'information juridique et dirige d'éventuels clients vers son site Web et vers des travailleurs des services d'information juridique de proximité (SSJ, 2013a, p. 15). Les intervenants du programme utilisent une approche axée sur des micro contrats aux termes desquels des organismes communautaires s'engagent envers la SSJ à aider d'éventuels clients de l'aide juridique en les renvoyant aux services d'aide juridique, le cas échéant, et en leur donnant accès à des ordinateurs et téléphones confidentiels pour communiquer avec la SSJ. La SSJ offre également de la formation sur les services d'aide juridique disponibles et sur les cas où les renvois à l'aide juridique sont indiqués. Bien que ce programme soit utilisé principalement pour les problèmes relevant du droit de la famille et du droit civil, il permet aussi de diriger certains clients ayant des problèmes de nature criminelle vers des services.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Selon une évaluation menée en 2013 au sujet de l'initiative de partenariats visant à favoriser la participation communautaire (PC), l'initiative a été utile pour les personnes vivant dans des collectivités rurales, éloignées et autochtones un peu partout en C.-B. (SSJ, 2013c, p. 3). L'évaluation ne présente pas | | **Soutien aux aînés**<br>La SSJ a commencé à offrir du soutien aux aînés autochtones devant le Tribunal des Premières nations (SSJ, 2013a, p. 12). Ainsi, elle participe à la coordination et à la formation de comités consultatifs d'aînés pour les tribunaux des Premières nations (actuellement à trois endroits) et paie des honoraires aux aînés qui assistent à l'audience à titre de membres du comité, en plus de leur rembourser les frais qu'ils engagent pour se présenter et participer à l'audience.<br><br>**Rapports Gladue**<br>Le projet pilote de la SSJ sur les débours liés aux rapports Gladue finance la présentation de rapports Gladue devant les tribunaux. Ces rapports visent à fournir au tribunal des renseignements détaillés sur les délinquants autochtones et sur leur collectivité ainsi qu'un plan exposant des solutions de rechange réalistes et viables à l'emprisonnement (SSJ, 2012b). Le projet a été lancé en réponse aux conclusions d'une étude de la SSJ faisant état des besoins juridiques non comblés des Autochtones (Walkem, 2007).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2012, 66 rapports Gladue ont été autorisés (SSJ, 2012a, p. 12). En 2013, la SSJ a évalué son projet pilote sur les rapports Gladue et a conclu que le programme est à la fois nécessaire et apprécié tant par les intervenants du système de justice pénale que par les Autochtones qui reçoivent les rapports (SSJ, 2013f, p. 3–4). Plus précisément, les conclusions d'une étude comparative des rapports Gladue et des rapports présentenciels appuient les perceptions des personnes interrogées selon lesquelles les rapports Gladue aidaient les juges et les avocats à déterminer et à mettre en œuvre des peines susceptibles de réduire l'incarcération des délinquants autochtones (SSJ, 2013f, p. 4). De plus, une analyse des résultats des litiges a démontré que les rapports Gladue ont eu des répercussions dans de nombreuses causes, certains délinquants ayant reçu une peine d'emprisonnement plus courte que celle à laquelle ils auraient été condamnés en l'absence d'un rapport Gladue. Les rapports ont également aidé les juges à élaborer des peines axées sur la justice réparatrice (y compris des peines purgées dans la collectivité et adaptées aux différences culturelles des délinquants autochtones). Enfin, l'évaluation a montré que ces rapports avaient donné lieu à des avantages concrets pour certains clients, par exemple, la possibilité de raconter leur version dans un cadre exempt de préjugés où ils ont été entendus et appréciés, ce qui a eu un effet thérapeutique pour ces personnes (SSJ, 2013f, p. 3).<br><br>**Audience de libération sous caution par vidéoconférence**<br>La SSJ est l'un des partenaires du projet de réforme de la libération sous caution du ministère de la Justice de la C.-B., qui vise à accroître l'efficacité des audiences de libération sous caution et à en permettre la tenue en dehors du cadre judiciaire |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| d'analyse précise des services fournis en matière criminelle. Cependant, elle fournit certaines données sur le volume de dossiers de nature criminelle traités dans le cadre de l'initiative de PC.<br><br>Les problèmes d'ordre criminel représentaient jusqu'à 14 % de tous des types de problèmes juridiques traités dans le cadre de l'initiative de PC au cours de la première année de fonctionnement, comparativement aux questions d'ordre familial (29 %), aux questions de nature civile (20 %) et aux questions relevant de la CFCSA (18 %) (SSJ, 2013c, p. 12). Des 54 personnes qui ont répondu à un sondage mené auprès des clients, dix (19 %) voulaient obtenir de l'aide pour des problèmes d'ordre criminel (SSJ, 2013c, p. 18).<br><br>Les services relatifs aux problèmes d'ordre criminel n'ont pas été décrits comme un besoin juridique important chez les 57 organisations communautaires qui ont été interrogées au sujet des besoins juridiques dans les collectivités desservies par des partenaires communautaires. Les besoins mentionnés comprenaient le soutien/les services juridiques en droit de la famille (n=18 ou 41 %), des services juridiques plus abordables/l'accès au financement des services d'aide juridique (n=16 ou 37 %), des services d'information/de représentation juridique (n=15 ou 34 %) et des services juridiques liés aux problèmes de nature civile (n=8 ou 18 %) (SSJ, 2013c, p. 21). | | habituel (Ministère de la Justice de la C.-B., n.da). Le projet de réforme a été lancé au cours de l'exercice financier 2008-2009 et consistait à mettre en œuvre la technologie de la vidéoconférence, de façon à permettre l'accès en tout temps à des juges de paix pour la tenue des audiences par vidéoconférence (ou par conférence téléphonique). Le projet devait se poursuivre jusqu'en 2010-2011 (SSJ, 2010a, p. 15); la SSJ souligne cependant que la vidéoconférence était encore utilisée en 2012 au centre judiciaire de Burnaby. La SSJ offre des services de renvoi et des services d'avocats de service aux fins de ces audiences tenues par vidéoconférence (SSJ, 2012h).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Selon une évaluation indépendante du projet pilote relatif à la réforme de la libération sous caution, la vidéoconférence représente une méthode efficace pour mener des entrevues et tenir des audiences lorsque l'accusé est incarcéré (Malatest, 2010, p. iii). La SSJ souligne que l'utilisation de la vidéoconférence et de la conférence téléphonique peut permettre au système de justice de bénéficier d'économies allant jusqu'à 260 000 $ pour chaque tranche de 1 000 clients dans les endroits ruraux et éloignés où les frais de transport du personnel de la SSJ, des avocats de la Couronne et des shérifs sont élevés (SSJ, 2012g, p. 39).<br><br>**Service téléphonique de consultation juridique**<br>La SSJ fournit les coordonnées du service téléphonique de consultation juridique. Auparavant fourni par la SSJ, ce service est désormais assuré par la Société d'aide juridique communautaire (Community Legal Assistance Society). Le service offre des conseils juridiques sommaires à l'intention des intervenants qui aident les clients aux prises avec des problèmes juridiques, principalement des problèmes liés au droit de la famille, à la sécurité du revenu et au logement (SSJ, 2013b).<br><br>***Preuves de succès/répercussions*** *:* Selon une évaluation du service menée en 2009, en 2007, 43 des 775 dossiers traités par le service téléphonique de consultation juridique (qui, à l'époque, était dirigé par la SSJ) concernaient des problèmes d'ordre criminel. Il ressort de l'évaluation que le service a permis de réduire le temps d'attente au téléphone des intervenants, qu'il a joué un rôle important dans la prestation de services d'aide juridique aux intervenants et qu'il a permis d'accroître l'expertise juridique des intervenants qui ont eu recours au service et, de ce fait, d'améliorer la norme de service de ceux-ci. Cependant, une très petite proportion (6 %) des dossiers traités par le service téléphonique concernaient des problèmes relevant du droit criminel (SSJ, 2008b).<br><br>**Utilisation du degré de satisfaction de la clientèle comme mesure de rendement**<br>Les mesures de rendement de la SSJ tiennent compte de la proportion de clients qui sont satisfaits du soutien qu'elle leur offre afin de les aider à participer au |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | règlement de leurs problèmes d'ordre juridique.<br><br>***Preuves de succès/répercussions* :** En 2011, 59 % des clients interrogés étaient satisfaits (SSJ, 2011b, p. 15). Aucune autre donnée n'est disponible au sujet de cette mesure.<br><br>**Soutien au tribunal communautaire**<br>La SSJ est un partenaire du Tribunal communautaire du centre-ville de Vancouver, un projet de réforme de la justice pénale entrepris par la Colombie-Britannique dans le but : 1) d'accélérer le processus judiciaire; 2) de trouver des solutions à la criminalité en travaillant avec les partenaires de la santé et des services sociaux afin de s'attaquer aux problèmes de santé et aux problèmes sociaux sous-jacents; 3) de rester en contact avec la collectivité locale grâce à des rencontres publiques avec des groupes communautaires locaux, des particuliers et des entreprises (Ministère de la Justice de la C.-B., n.db).<br><br>La SSJ a embauché l'avocat de la défense principal du DCC et elle assure la présence d'un avocat de service au tribunal (SSJ, 2013g). La SSJ fait également appel à des travailleurs des services d'information juridique de proximité pour aider les clients du tribunal communautaire, notamment à trouver de l'information juridique et des ressources d'auto-assistance sur Internet, et pour les diriger vers d'autres services juridiques. De plus, les travailleurs des services d'information juridique de proximité parlent des services de la SSJ aux groupes communautaires (SSJ, 2013h). Ces travailleurs offrent des services à Vancouver et à Terrace.<br><br>***Preuve du succès/répercussions :*** Selon une preuve empirique, les travailleurs des services d'information juridique de proximité sont efficients et efficaces (SSJ, 2011a).<br><br>**Services juridiques dans les prisons**<br>Les prisonniers qui doivent faire l'objet d'une audience disciplinaire, d'un transfèrement non sollicité dans un établissement ayant un niveau de sécurité plus élevé, d'une audience sur la détention au moment de la libération d'office, d'une mesure d'isolement ou de la suspension ou de l'annulation de leur libération conditionnelle peuvent recevoir les services d'un avocat qui les représentera. |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique** | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Bourses**<br>La SSJ remet des bourses pour des conférences de perfectionnement professionnel à des avocats spécialisés en droit criminel qui acceptent des mandats de l'aide juridique (SSJ, 2013a, p. 13). Elle a contribué au paiement des frais de 64 avocats de l'aide juridique afin qu'ils assistent à la conférence du Programme national de droit criminel à Victoria (SSJ, 2012c).<br><br>***Résultats :*** Selon le sondage sur la satisfaction des avocats mené par la SSJ, un peu moins de la moitié (48 %) des avocats ont qualifié le projet de bourses de bon ou de très bon (SSJ, 2013a, p. 15).<br><br>**Reconnaissance des avocats**<br>Dans le but d'encourager la participation des avocats, la SSJ a organisé des activités de reconnaissance des avocats (SSJ, 2013a, p. 19).<br><br>**Simplification de la facturation**<br>En 2010, la SSJ a restructuré les tarifs applicables en matière criminelle afin de [TRADUCTION] « simplifier la facturation des services des avocats et d'autres fonctions administratives ». Par ailleurs, la SSJ utilise maintenant les autorisations électroniques pour les débours afin de simplifier ce processus (SSJ, 2013a, p. 19).<br><br>***Preuves de succès/répercussions*** *:* La SSJ fait état d'économies administratives découlant du tarif simplifié, car, comme un plus grand nombre de factures ont été présentées correctement, le traitement manuel a été réduit. La réponse des avocats a été moins positive. Le sondage de 2013 sur la satisfaction des avocats à l'égard du tarif a été rempli par 373 avocats, dont environ 175 (ou 47 %) étaient des avocats de la SSJ qui s'occupaient surtout de dossiers criminels. Quarante-cinq pour cent (45 %) de tous les répondants ont dit qu'ils acceptaient le même nombre de mandats depuis la mise en place du tarif simplifié, alors que 26 % ont indiqué qu'ils en | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | **Mise à niveau de l'intranet**<br>La SSJ a mis l'intranet à niveau afin d'améliorer les communications internes (SSJ, 2013a, p. 19).<br><br>**Mise à niveau du système de gestion des clients**<br>En 2012, la SSJ a entrepris la conception de son système de gestion des clients (SGC), qui comportera un examen des processus d'inscriptions, de gestion des cas et de facturation ayant pour but d'en déterminer l'efficacité et d'évaluer les gains d'efficacité qui pourraient être réalisés (SSJ, 2012a, p. 7). Une demande de propositions (DP) destinée aux développeurs a été publiée à la fin de 2012 (SSJ, 2012e).<br><br>**Mise à niveau du système de gestion des cas**<br>Dans le cadre de son projet ISIS, la SSJ remplace sa technologie de gestion des cas par un système intégré qui comprendra tous les secteurs d'activité. Le projet devrait être terminé en 2014 (SSJ, 2013a, 2013i).<br><br>**Services électroniques**<br>Les services électroniques de la SSJ offrent aux avocats qui représentent des clients de l'aide juridique un site Web sécurisé qui leur donne accès à la facturation électronique et à des services d'information, notamment le profil des avocats, la facturation électronique et la recherche d'experts (SSJ, 2013e). Le système d'autorisations électroniques permet aux avocats de faire des demandes de décaissements plus rapidement que le permet un système fondé sur le papier et les avocats peuvent vérifier l'état des demandes; le système permet également de détecter les champs remplis erronément (SSJ, 2012e).<br><br>**Gestion du rendement**<br>La SSJ dispose d'un système de gestion du rendement qui inclut des sondages auprès des intervenants (clients, avocats, personnel, public) | **Restructuration de la SSJ**<br>La SSJ a élaboré un nouveau modèle de prestation des services dans le but de réduire les coûts d'infrastructure. La mise en œuvre de ce modèle a entraîné une réduction de 40 % des effectifs, le remplacement de cinq centres régionaux par sept bureaux locaux, l'élimination de services en matière de droit civil et la suppression de la plupart des services du centre d'accès à la justice de Nanaimo (SSJ, 2010c, pp. 9–10). La restructuration a permis à la SSJ de réaffecter une somme d'environ 1,5 million de dollars aux services et d'élargir ainsi les programmes d'avocats de service en matière criminelle (McKimm, 2010, p. 700).<br><br>**Participation des employés**<br>La SSJ a indiqué que la participation des employés est un [TRADUCTION] « pilier fondamental » de sa capacité de fournir des services d'aide juridique efficaces et efficients (SSJ, 2012a). La SSJ a commencé à mettre au point une stratégie de participation des employés au cours de l'exercice 2009-2010 (SSJ, 2010a) et, en 2012, elle a constitué un groupe de travail interministériel sur la participation des employés chargé de mettre en œuvre ses initiatives dans le domaine. Depuis 2013, les activités liées à la participation des employés comprennent la mise à niveau de l'intranet de la SSJ visant à améliorer les communications internes et la tenue de réunions régulières entre le personnel et la direction (SSJ, 2013a, p. 19). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| acceptaient moins; 47 % estimaient que la rémunération selon le tarif simplifié était pire que ce qu'elle était dans le passé, alors que 22 % ont indiqué qu'elle était la même qu'auparavant.<br><br>**Engagement des nouveaux avocats envers l'aide juridique**<br>La SSJ mesure le nombre de nouveaux avocats qui acceptent plus de trois mandats au cours de leurs six premiers mois.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** La SSJ signale qu'il y a eu 67 nouveaux avocats ayant accepté plus de trois mandats au cours de leurs six premiers mois pendant l'exercice 2008-2009 (SSJ, 2010a, p. 13). Le nombre maximal a été atteint en 2011-2012, alors que 86 avocats ont accepté plus de trois mandats au cours de leurs six premiers mois (SSJ, 2012a), et il a chuté depuis à 64 avocats (SSJ, 2013a, p. 11).<br><br>**Débours liés aux rapports Gladue**<br>Le projet pilote de la SSJ sur les débours liés aux rapports Gladue finance les rapports préalables à la détermination de la peine, aux audiences de libération sous caution et aux appels relatifs à la peine (SSJ, 2012b). Le processus est mis en branle par les avocats, qui doivent déposer un formulaire de demande à la section de la gestion des cas de la SSJ. Celle-ci choisit ensuite un rédacteur parmi les rédacteurs qu'elle a approuvés au préalable et qui doivent satisfaire aux critères établis. Les avocats peuvent choisir un rédacteur dont le nom figure sur une liste d'experts disponible par l'entremise des services électroniques de la SSJ. La rédaction du rapport prend au moins huit semaines. Le rédacteur transmet sa facture à l'avocat. Il incombe à ce dernier de le payer (SSJ, 2012b).<br><br>Généralement, la SSJ ne rémunère pas les avocats qui s'occupent de rapports Gladue selon le tarif. Toutefois, si un avocat a besoin de plus de | | et des cibles financières (budget et dépenses réelles) (SSJ, 2013i).<br><br>**Surveillance**<br>La SSJ surveille activement les incidences financières des modifications apportées au droit criminel (SSJ, 2013a, p. 19).<br><br>**Surveillance des coûts**<br>Est utilisée par la SSJ en combinaison avec les modèles prévisionnels pour déterminer si l'organisation atteindra ses cibles budgétaires (SSJ, 2013i).<br><br>**Gestion de la demande**<br>La SSJ compte un comité de gestion de la demande (CGD) qui surveille le volume et les coûts (SSJ, 2013a, p. 19). Le comité est composé de personnes venant de différentes divisions qui, régulièrement, font rapport et analysent les données opérationnelles clés dans le but d'aider la SSJ à répondre rapidement et efficacement aux fluctuations de la demande et des recettes (SSJ, 2011b, p. 21).<br><br>**Tableau de bord**<br>La SSJ se sert d'un tableau de bord indiquant l'affectation des avocats afin de surveiller les aspects relatifs à l'affectation (SSJ, 2012a, p. 11). Aucune autre information sur cet outil de surveillance n'est disponible.<br><br>**Formation**<br>La SSJ a offert de la formation à son personnel ainsi qu'à ses mandataires locaux et à leur personnel sur les questions de littératie, de différences culturelles et de travail avec des clients difficiles (SSJ, 2013a, p. 13). Une conférence de formation destinée à l'ensemble de la province a lieu à Vancouver chaque année.<br><br>**Limites des dépenses**<br>Selon le protocole d'entente (PE) conclu par la | |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| temps pour examiner des questions abordées dans le rapport Gladue, il peut demander des honoraires additionnels, qui devront être étayés par des feuilles de temps et justifiés par les circonstances de l'affaire (SSJ, 2012b).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Selon le sondage sur la satisfaction des avocats à l'égard du tarif mené par la SSJ en 2013, 52 % des avocats ont qualifié l'initiative des débours liés aux rapports Gladue de bonne ou de très bonne (Ipsos Reid, 2013b, p. 60). Le rapport révèle que les avocats qui possèdent une longue expérience de l'aide juridique (plus de 20 ans) étaient les moins susceptibles d'évaluer positivement l'initiative (Ipsos Reid, 2013b, p. 61). | | SSJ et le gouvernement de la C.-B., il y a trois types de dossiers criminels pour lesquels les dépenses sont limitées.<br><br>**Financement des affaires criminelles de grande envergure**<br>Le PE prévoit que, lorsque les coûts d'une affaire dépassent 175 000 $, celle-ci est financée par le ministère de la Justice (MJ), non par l'aide juridique. La SSJ, qui continue de gérer ce type d'affaire, se fait rembourser tous les coûts supérieurs à 175 000 $ par le gouvernement. Ces règles visent à faire en sorte que les fonds destinés à l'aide juridique qui servent à fournir des services aux personnes les plus défavorisées de la province ayant des problèmes en matière familiale, criminelle, d'immigration ou de protection de l'enfance ne soient pas utilisés pour les affaires de grande envergure.<br><br>**Gestion des affaires de grande envergure**<br>Le procureur général de la C.-B. a demandé l'avis de la SSJ sur la réforme de la justice (SSJ, 2012d). La SSJ a répondu en formulant des recommandations visant à améliorer le système de justice pour ce qui est de la gestion des affaires de grande envergure. Plus précisément, la SSJ indique que les affaires criminelles de grande envergure – lesquelles sont de plus en plus nombreuses et complexes et coûtent de plus en plus cher – accaparent une partie disproportionnée des ressources du système de justice et sont une source principale de retards et d'augmentation des coûts. La SSJ mentionne que son programme de gestion des grands procès (décrit ci-dessous), dont la qualité a été reconnue, s'applique uniquement à la défense. Pour que l'ensemble du système soit efficace, il faut que toutes les parties travaillent ensemble à trouver une solution en matière de gestion intégrée qui réduira les coûts des procès. | |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique** | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | | Dans le cadre de sa propre méthode de gestion des affaires de grande envergure, la SSJ a créé une nouvelle section chargée de gérer ces affaires et les coûts qui leur sont associés (SSJ, 2012a, p. 7). À cette fin, elle a dû regrouper son programme de gestion stratégique des cas et son programme de gestion des affaires de grande envergure pour former un seule politique sur la gestion des affaires criminelles, afin de rendre claire, cohérente et transparente l'administration des affaires criminelles longues et complexes (SSJ, 2012c).<br><br>***Preuves de succès/répercussions* :** La qualité de l'approche adoptée par la SSJ relativement à la gestion des affaires d'envergure a été soulignée dans un certain nombre de rapports importants, notamment les suivants : *Review of the Provincial Justice System* du ministère des Finances de la C.-B., *Report of the Review of Large and Complex Criminal Case Procedures* de LeSage et Code qui a été publié en Ontario et le rapport du professeur Stephen Toope sur la politique de rémunération de la fonction publique de la C.-B. (SSJ, 2012g, p. 16). | |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Formation des intermédiaires communautaires**<br>En 2012, la SSJ a offert aux intermédiaires communautaires de la formation sur ses services ainsi que sur les enjeux et les ressources juridiques. Cinq cents personnes ont assisté à six conférences. L'une de ces conférences a été tenue à deux occasions en raison de la demande; de plus, en 2011, dans le cadre des efforts qu'elle déploie afin de favoriser la participation communautaire, la SSJ a organisé quatre conférences régionales dans le but de recueillir de l'information sur les obstacles à l'aide juridique et sur la façon de les surmonter (SSJ, 2011b, p. 18) (SSJ, 2012a, p. 13).<br><br>**Partenariat avec Access Pro Bono**<br>La SSJ a coopéré avec le programme de conseils juridiques Access Pro Bono afin de pouvoir aiguiller vers cette organisation des clients à qui l'aide juridique a été refusée et qui ont droit à un maximum de 30 minutes de conseils juridiques gratuits (SSJ, 2012f). De même, Access Pro Bono peut fixer des rendez-vous pour des clients qui souhaitent obtenir de l'aide juridique (SSJ, 2013a).<br><br>**Centres d'accès à la justice**<br>La SSJ a travaillé avec des partenaires du système de justice pour mener à bien les projets des centres d'accès à la justice (CAJ) | La SSJ a joué un rôle particulièrement actif dans le cadre des initiatives de réforme du droit au cours des dernières années. Dans ses mémoires, elle décrit les pratiques qu'elles considèrent être les meilleures en matière d'aide juridique et de réforme du droit.<br><br>La commission publique sur l'aide juridique a été lancée en 2010 afin d'étudier l'avenir de l'aide juridique. La SSJ a déposé un mémoire à la commission dans lequel elle formulait plusieurs recommandations. Une grande partie de celles-ci ne concernaient pas l'aide juridique en matière criminelle. Parmi les principales recommandations, mentionnons la nécessité d'un financement durable, mais souple, pour que la SSJ soit en mesure de réagir aux fluctuations de la demande; l'importance de la collaboration de divers ministères et organismes gouvernementaux pour la prestation de services intégrés; le soutien aux systèmes de consultation et d'information juridiques par téléphone ou Internet; la nécessité |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| et du tribunal communautaire du centre-ville, qui pilotent le modèle de justice intégré (SSJ, 2009, p. 9). Les CAJ ne s'occupent pas de dossiers criminels, mais il convient de souligner la nature intégrée du projet, la SSJ qualifiant ce projet de [TRADUCTION] « novateur » (SSJ, 2010c, p. 9). Les CAJ sont un projet mené en collaboration avec le ministère du Procureur général de la C.-B. et qui vise à évaluer de quelle façon une gamme de services juridiques offerts en matière familiale et en matière civile à un endroit a des incidences sur les résultats obtenus par les clients. En outre, les CAJ aiguillent des clients vers des services qui peuvent résoudre des problèmes non juridiques connexes (SSJ, 2009, p. 17).<br><br>Il y a lieu de mentionner que, dans le cadre de son processus de restructuration (dont il est question dans la colonne « Structure organisationnelle »), la SSJ a réduit ses activités à l'égard des services intégrés parce que les niveaux de financement n'étaient pas assez élevés pour soutenir l'approche intégrée (SSJ, 2010c, p. 9).<br><br>**Autres services intégrés**<br>La SSJ fournit des services élargis d'avocats de service au Sheway Drop-in Centre dans le quartier Downtown Eastside de Vancouver et au Fir Square Combined Care Unit à l'hôpital pour femmes de la C.-B.. Ces avocats fournissent des conseils et de l'information juridiques aux femmes ayant des nouveau-nés et aux femmes enceintes qui sont aux prises avec des problèmes de protection de l'enfance, de famille ou de nature criminelle (SSJ, 2011b, p. 7). La SSJ indique que ces programmes visent à aider les femmes le plus rapidement possible, avant que leurs problèmes juridiques ne s'aggravent (SSJ, 2012a, p. 15).<br><br>**VIJ par l'entremise d'organismes communautaires**<br>Bien qu'il ne s'agisse pas d'un service particulier d'aide juridique en matière criminelle, la SSJ conclut des marchés avec des organismes communautaires afin que ces derniers offrent de l'information sur les services de la SSJ et de VIJ. Parmi ces organismes communautaires, mentionnons des bureaux de conseil de bande, des refuges pour femmes, l'hôpital pour femmes de la C.-B., des haltes-accueil et des organisations situées dans des collectivités rurales, éloignées et autochtones non desservies (SSJ, 2012a, pp. 3, 15).<br><br>**SSJ/Law Foundation Research Trust Fund**<br>La SSJ a coopéré avec la BC Law Foundation afin d'établir un fonds de recherche servant à examiner l'efficience et l'efficacité des programmes d'aide juridique et d'accès à la justice. Jusqu'à maintenant, un certain nombre d'activités ont reçu du financement, notamment la Conférence sur la justice égalitaire de l'ABC, la recherche de la professeure Julie MacFarlane sur les parties non représentées par avocat et le survol des domaines où l'aide juridique ajoute une valeur économique fait par le professeur Yvon Dandurand. | d'accroître la capacité des avocats de s'occuper d'affaires de plus en plus complexes; le soutien aux activités d'information juridiques à l'intention du public; la nécessité pour les intervenants de la justice provinciaux et fédéraux de travailler ensemble afin de gérer les coûts des affaires criminelles de grande envergure; l'importance de la recherche pour évaluer les résultats obtenus par les clients, de façon que la prestation de l'aide juridique repose sur des données probantes; la nécessité que toutes les initiatives de réforme du droit reconnaissent l'importance de bien comprendre leurs incidences sur l'aide juridique. Il a été mentionné qu'un [TRADUCTION] « simple changement procédural qui ajoute une comparution devant le tribunal dans chaque cas peut faire augmenter les coûts de l'aide juridique d'une somme allant jusqu'à un million de dollars » (SSJ, 2010c, pp. 20–23).<br><br>La SSJ a réitéré bon nombre des recommandations indiquées ci-dessus dans son mémoire intitulé *Making Justice Work*, qui a été déposé en réponse à une demande du procureur général dans le cadre de l'initiative de réforme de la justice entreprise en C.-B. (SSJ, 2012g). Les recommandations de réforme suivantes figuraient notamment dans le rapport :<br><br>1) l'aide juridique devrait faire davantage appel à des avocats de service en matière criminelle, lorsque des avocats particuliers sont affectés au même tribunal de manière permanente et qu'ils peuvent s'occuper de dossiers non complexes au cours d'une période donnée. Ce modèle devrait permettre de réduire le nombre de comparutions et serait même plus efficace si les avocats de service avaient l'aide de non-avocats pour se charger du soutien administratif et de l'appui aux clients. Les avocats de service additionnels aideraient à venir à bout du nombre croissant d'infractions administratives, comme des manquements à des conditions de probation. On estime que ce modèle est le plus efficace dans les endroits où il y a un volume de travail élevé;<br>2) l'aide juridique devrait favoriser les renvois en vue d'un règlement rapide dans les endroits où le volume de travail est moins grand. Cette méthode permet de confier à des avocats de service ad hoc des affaires non complexes. Selon la politique de la SSJ actuelle, les avocats ne peuvent accepter de mandats de l'aide juridique en vertu des dispositions sur les conflits d'intérêts. Cette politique serait modifiée afin que les endroits moins occupés bénéficient d'une méthode de prestation semblable à celle décrite au point 1) ci-dessus;<br>3) la création d'un tribunal et d'un tarif applicable au règlement rapide encouragerait les accusés qui veulent avoir accès à un traitement ou à d'autres mesures incitatives que le tribunal accorde à régler leur affaire rapidement;<br>4) envisager d'utiliser des fournisseurs de services qui ne sont pas des avocats, comme les travailleurs des services d'information juridique de proximité et les parajuristes, pourrait améliorer l'accès aux services |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société des services juridiques (SSJ) de la Colombie-Britannique | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| | juridiques ainsi qu'entraîner des économies de coûts pour l'aide juridique;<br>5) comme les Autochtones sont représentés de façon disproportionnée dans le système de justice, l'aide juridique devrait améliorer les services qui leur sont offerts de manière que ceux-ci tiennent compte de leur culture. La SSJ a entrepris plusieurs initiatives dans le domaine (voir la section intitulée « Prestation de services juridiques »);<br>6) les intervenants du système de justice devraient examiner la possibilité d'augmenter le nombre de tribunaux spécialisés, comme les tribunaux de traitement de la toxicomanie, les tribunaux chargés des causes de violence familiale, les tribunaux des Premières Nations et le tribunal de détermination de la peine de type Gladue, car il a été démontré que ces tribunaux donnent lieu à moins de manquements, qu'il y a moins de procès qui échouent et que les résultats sont meilleurs;<br>7) les intervenants du système de justice devraient réfléchir aux façons de mieux utiliser le téléphone et la vidéo lors des audiences de libération sous caution (SSJ, 2012g, pp. 24–39).<br><br>***Preuves des répercussions <u>potentielles</u> :*** L'analyse économique de la réforme du droit criminel de la SSJ permet de croire que cette réforme entraînera des économies pour l'ensemble du système de justice grâce à la réduction du nombre de comparutions et au règlement plus rapide des cas. Par exemple, une réduction de 27 % du nombre de comparutions pourrait faire économiser au système de justice 158 000 $ pour chaque tranche de 1 000 dossiers et une réduction de 70 %, 420 000 $ pour chaque tranche de 1 000 dossiers. Ces économies pourraient être réalisées si le nombre d'avocats de l'aide juridique et du ministère public est maintenu de façon que les affaires puissent être réglées rapidement (SSJ, 2012g, p. 27).<br><br>**Préparation en vue des modifications législatives**<br>La SSJ travaille actuellement à l'élaboration de plans sur la façon de mettre à jour les politiques, les processus et les services afin qu'ils soient conformes aux modifications législatives qui devraient être apportées au droit criminel (SSJ, 2012a, p. 20).<br><br>**Collaboration provinciale et nationale relative à la réforme du droit**<br>La SSJ participe depuis longtemps à des initiatives provinciales et nationales comme les sommets de la justice de la C.-B., les groupes de travail du barreau de la C.-B., le groupe de travail sur l'examen de la justice de la C.-B., le Symposium sur la redéfinition du rôle de la justice pénale(organisé par le MJ et l'ACCP) et le Comité national d'action sur l'accès à la justice (sous l'égide de la juge en chef de la CSC). Le directeur général est un membre actif de l'International Legal Aid Group ainsi qu'un membre exécutif et un ancien président de l'Association des régimes d'aide juridique du Canada. |

## Liste des références – Colombie-Britannique


Focus Consultants. (2010). Evaluation of the Expanded Duty Counsel Project: Final Report.

Ipsos Reid. (2013a). LSS 2013 Public Opinion Poll. Consulté le 7 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/assets/aboutUs/reports/legalAid/lssPublicOpinionPoll04_13.pdf

Ipsos Reid. (2013b). LSS 2013 Tariff Lawyer Satisfaction Survey.

Malatest. (2010). Evaluation of the Bail Reform Pilot Project Peace Region and Surrey - Final Evaluation Report. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.criminaljusticereform.gov.bc.ca/en/justice_reform_projects/bail_reform/docs/brp_evaluation.pdf

McKimm, M. (2010). The Future of Legal Aid. *The Advocate*, *68*(5).

Ministère de la Justice de la C.-B.. (n.da). Criminal Justice Reform Projects: Bail Reform Project. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.criminaljusticereform.gov.bc.ca/en/justice_reform_projects/bail_reform/

Ministère de la Justice de la C.-B.. (n.db). The Community Court's Story. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.criminaljusticereform.gov.bc.ca/en/justice_reform_projects/community_court/story/index.html

SSJ. (2006). Annual Service Plan Report 2005/2006. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/assets/aboutUs/reports/annualReports/annualServicePlanReport_2005.pdf

SSJ. (2007). Annual Service Plan Report 2006/2007. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.bc.ca/assets/aboutUs/reports/annualReports/annualServicePlanReport_2006.pdf

SSJ. (2008a). Annual Service Plan Report 2007/2008.

SSJ. (2008b). Community Advocate Support Line Evaluation Poverty Law Services Project—File # P6600603.

SSJ. (2009). Annual Service Plan Report 2008/2009.

SSJ. (2010a). Annual Service Plan Report 2009/2010.

SSJ. (2010b). Legal Aid Funding and the Law Society of BC Mayland Mckimm, QC, Chair, the Legal Services Society Speech to the Law Society of BC Benchers, 23 avril 2010.

SSJ. (2010c). Submission to the Public Commission on Legal Aid.

SSJ. (2011a). Access to Justice – What the People Want Mayland Mckimm, QC, Chair, the Legal Services Society Speech to the Law Society of BC Benchers, 4 mars 2011.

SSJ. (2011b). Annual Service Plan Report 2010/2011.

SSJ. (2012a). Annual Service Plan Report 2011/2012.

SSJ. (2012b). Gladue Report Disbursement Pilot: Information for lawyers. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/assets/lawyers/practiceResources/gladueReportDisbursementPilot.pdf

SSJ. (2012c). Legal Aid BC Update – 20 août 2012.

SSJ. (2012d). Legal Aid BC Update – 20 décembre 2012.

SSJ. (2012e). Legal Aid BC Update – 22 octobre 2012.

SSJ. (2012f). Legal Aid Update – 7 mai 2012.

SSJ. (2012g). Making Justice Work:  Improving Access and Outcomes for British Columbians.

SSJ. (2012h). News Release - Making Justice Work - Improving Access and Outcomes for British Columbians – 30 août 2012.

SSJ. (2012i). Public Legal Education and Information Resources Accessibility Initiative.

SSJ. (2013a). Annual Service Plan Report 2012/2013.

SSJ. (2013b). Community Advocate Support Line: Consulté le 6 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/community_workers/CommunityAdvocatesSupportLine.php

SSJ. (2013c). Community Engagement Evaluation - Final Report. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.bc.ca/assets/aboutUs/reports/communityEngagement/communityEngagementEvaluation2013.pdf

SSJ. (2013d). Crimes & Offences Publications. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/publications/subject.php?sub=9

SSJ. (2013e). E-services. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/lawyers/eservices.php

SSJ. (2013f). Gladue Report Disbursement: Final Evaluation Report.

SSJ. (2013g). Legal Aid Brief: Downtown Community Court. Consulté le 19 novembre 2013 à l'adresse http://www.lss.bc.ca/lab/2013_february.php

SSJ. (2013h). Legal information outreach workers: Legal aid BC. Consulté le 7 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.bc.ca/legal_aid/legalInformationOutreachWorkers.php

SSJ. (2013i). Service Plan 2013/14 - 2015/16.

Walkem, A. (2007). Building Bridges: Improving Legal Services for Aboriginal Peoples.

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **PVIJ/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | **Centre de demandes**<br>AJM a ouvert un nouveau centre de demandes en juillet 2009 afin d'offrir des services aux demandeurs accusés dans des affaires criminelles. Le centre fournit des renseignements généraux et spécifiques sur l'admissibilité à l'aide juridique et assiste les clients dans le processus de demande (AJM, 2009b).<br><br>**Modification des formulaires de demande**<br>En 2009, AJM a modifié les questions du formulaire de demande en y ajoutant des cases à cocher afin que les clients puissent le remplir de manière plus intuitive, rapide et directe (AJM, 2010b).<br><br>**Interprètes sur demande pour remplir les demandes**<br>AJM a passé un accord avec CanTalk Canada pour fournir des services d'interprétation sur demande aux bureaux d'accueil/de demande, dans le but de faciliter le processus (AJM, 2013).<br><br>**Restructuration du processus de demande**<br>AJM a rapporté que le processus de demande prenait environ deux mois; depuis que le processus a été modifié, l'attente ne dure plus que trois à cinq jours. Un des changements a consisté à réviser le Manuel du directeur de la région de manière à donner aux directeurs responsables du processus de demande des directives claires sur les éléments à prendre en compte dans le traitement des demandes (voir *Autres tâches administratives* pour de plus amples renseignements). Par ailleurs, le rôle des greffiers et des agents administratifs chargés de traiter les demandes a été redéfini. Ces modifications ont entraîné des gains de rendement qui se sont traduits par une réduction du délai de traitement. Le système judiciaire en a bénéficié à son tour, du fait du raccourcissement du délai de deux mois avant que l'individu concerné ne reçoive l'aide juridique, ce qui implique moins de comparutions en cour et de renvois.<br><br>**Offrir plus d'information sur le processus de demande en cour**<br>Pour réduire le nombre de cas où des individus déclarent n'avoir jamais entendu parler de l'aide juridique lorsqu'ils comparaissent en cour, AJM a institué une nouvelle procédure pour renseigner les avocats sur ce point. Les demandeurs doivent à présent signer un formulaire de consentement autorisant AJM à informer la Cour de l'état de leur demande. De plus, dans le cas des tribunaux administratifs, AJM reçoit le rôle en avance, ce qui lui permet de déterminer qui a des demandes en instance, si bien que l'avocat est en mesure d'informer le tribunal de l'état de la demande.<br><br>**Avocats du secteur privé en ligne (PB Online)**<br>Depuis septembre 2013, AJM teste un nouveau système de certificat par Internet permettant aux avocats du secteur privé de créer un compte en ligne avec AJM de manière à pouvoir accepter ou refuser les certificats qui leur sont proposés. Ce système devrait simplifier et | **Services complets assurés par des avocats de service (SCAAS)**<br>En 2007, AJM a fait des SCAAS une modalité permanente par laquelle les avocats et les stagiaires fournissent des conseils et des renseignements aux clients et s'expriment parfois en leur nom en cour, sans prendre part à leur procès (AJM, n.da, 2009a). Les services complets assurés par des avocats de service sont offerts dans toute la province, excepté Winnipeg, où leur mise en œuvre est compliquée par le recours aux coordonnateurs des tribunaux qui s'occupent de la préparation au procès.<br><br>**Preuves de succès/répercussions *:*** AJM indique que les SCAAS ont permis de parvenir plus tôt à des règlements amiables, d'offrir une gamme plus complète de services à des défendeurs dans des affaires de protection de l'enfance et d'améliorer la qualité des services (AJM, 2007).<br><br>**Services complets assurés par des avocats de service dans les affaires de violence conjugale (SCAAS VC)**<br>AJM indique que la politique de tolérance zéro adoptée en 1983 par le procureur général du Manitoba a eu de profondes répercussions sur le nombre de cas de violence conjugale instruits dans le système de justice pénale. D'après AJM, cette politique oblige la police à porter des accusations dans presque tous les cas et laisse moins de discrétion à la poursuite. En 2009, AJM a entamé un projet pilote à Winnipeg visant à réduire le nombre d'accusés non représentés dans les affaires de violence conjugale (AJM, 2009c). Il s'agit pour AJM de délivrer aux avocats salariés des certificats leur permettant de représenter des clients admissibles financièrement qui sont accusés d'infractions en matière de violence conjugale. Historiquement, AJM a toujours fourni des services d'avocat limités dans de telles affaires (AJM, 2010a). Les SCAAS VC ne sont offerts qu'aux personnes admissibles financièrement dont les demandes seraient refusées en raison du faible risque d'emprisonnement (AJM, 2009c).<br><br>**Communication en langage clair**<br>En 2008, AJM a révisé toutes les correspondances destinées aux clients en appliquant les directives concernant le langage clair. Ces communications révisées devraient faciliter l'accès des clients à l'aide juridique et la compréhension des services fournis (AJM, 2008b, p. 10).<br><br>**Système sur appel automatisé pour les arrestations signalées après les heures de bureau**<br>En 2012-2013, AJM a mis en place un système automatisé pour les arrestations signalées après les heures de bureau. La police et la GRC doivent fournir à l'accusé le numéro de téléphone d'AJM. Les avocats salariés, des avocats du secteur privé et des stagiaires répondent aux appels selon un principe de rotation. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **PVIJ/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | accélérer le processus de délivrance et d'acceptation des certificats. Le service créera une copie électronique de la preuve divulguée dans le cadre du processus de demande. Les copies papier ne seront plus conservées. De plus, lorsque la preuve divulguée émane de la Couronne, AJM peut scanner ces renseignements sur le site PB Online et transmettre électroniquement les documents aux avocats du secteur privé et aux avocats salariés. AJM s'attend à ce que d'ici le 1er avril 2014, tous les certificats et documents connexes soient transmis au moyen de ce site. AJM met actuellement en chantier deux phases additionnelles de ce site qui permettront aux avocats du secteur privé de soumettre des factures et des demandes par voie électronique (AJM, 2013). | AJM rapporte que ce système est rentable (réduction de 40 % des coûts par rapport au précédent modèle de centre d'appels) et qu'il a permis une amélioration des services puisque les accusés peuvent désormais joindre un avocat ou un stagiaire en deux minutes.<br><br>**Interprètes sur demande pour les clients mis en état d'arrestation**<br>AJM a conclu une entente avec CanTalk Canada pour fournir des services d'interprétation sur demande aux clients mis en état d'arrestation. Aucun arrangement spécial préalable n'est requis (AJM, 2013). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Salaire et évaluation des avocats**<br>AJM a mis au point un processus d'évaluation convenable des avocats expérimentés qui désirent être promus dans la catégorie BB4, une nouvelle grille salariale introduite dans la convention collective de l'Association des avocats de l'aide juridique 2006-2010 (AJM, 2010a).<br><br>**Augmentation de la rémunération des avocats du secteur privé**<br>AJM a adopté des changements afin de rendre plus attrayantes certaines fonctions de l'aide juridique aux avocats du secteur privé, notamment en augmentant les taux de rémunération pour les appels de services *Brydges* et des séances de libération sous caution pendant la fin de semaine (AJM, 2008b).<br><br>**PE sur les services de recherche d'AJO**<br>AJM a conclu avec Aide juridique Ontario (AJO) un protocole d'entente touchant les services de recherche juridique visant à assister les avocats du secteur privé mandatés par des certificats d'aide juridique (AJM, 2008b, p. 10). Les notes de service d'AJO aident les avocats à préparer les | **Préserver la dualité du modèle de prestation**<br>Environ 60 % de l'aide juridique au criminel est assurée par des avocats du secteur privé.<br>En 2010, AJM a apporté un certain nombre de changements pour maintenir la viabilité du système de prestation fondé sur son modèle double et garantir une distribution plus équitable du travail.<br>1. Supprimer le choix d'un avocat lorsque les nominations sont fondées sur l'art. 25 (droit à un avocat) de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA) et qu'il est établi que les parents sont financièrement inadmissibles. Le choix de l'avocat ne sera pas retenu lorsque des clients financièrement inadmissibles demandent à être représentés par un avocat du secteur privé.<br>2. Introduire une politique administrative limitant les nominations d'avocats remplaçants dans les demandes de changement d'avocat; si possible, toutes les demandes de changement d'avocat initiées par des avocats du secteur privé seront adressées aux avocats salariés.<br>3. Encourager les avocats salariés à contacter les clients plus tôt. Si l'admissibilité financière du client a raisonnablement été établie, AJM autorisera les avocats salariés à contacter immédiatement le client avant que le certificat ne soit délivré. | **Gestion de la performance**<br>En 2009, AJM a mis en place une série d'outils statistiques incluant l'évaluation statistique sommaire d'un dossier juridique, afin d'estimer plus exactement le coût de certains types d'affaires légales (p. ex., introduction par effraction, meurtre). Ce genre d'analyse n'était pas possible lorsque les dossiers étaient uniquement classés par certificat, puisqu'un seul certificat pouvait se rapporter à de nombreuses questions légales.<br><br>De plus, l'« outil de mesure du rendement des dossiers selon leur complexité » enregistre électroniquement les factures des avocats salariés liées aux fermetures de dossier, aux visites, aux avocats de service et aux séances d'information sur la base du tarif d'honoraires du secteur privé. Des avocats salariés recevront des crédits qui tiendront compte de la complexité de leur travail (AJM, 2009a). L'outil permet à AJM d'assigner des tâches plus équitablement selon la complexité des cas (AJM, 2010a), d'effectuer des comparaisons de coûts plus exactes avec le secteur privé, et de décider d'après ce facteur s'il convient de délivrer des certificats à des avocats du secteur privé ou à des avocats salariés (AJM, 2012, p. 7). AJM mesure également le délai écoulé entre la délivrance du certificat et son acceptation par un avocat salarié. Après quatre jours, le gestionnaire principal est avisé. Les avocats salariés et ceux du secteur privé doivent également soumettre leurs factures dans les 60 jours. Ces deux mesures assurent la circulation efficace des certificats dans le système de l'aide juridique. | **Réorganisation des centres juridiques**<br>Le rapport Perozzo de 2004 recommandait de faire davantage appel aux avocats salariés qu'à ceux du secteur privé, surtout lorsqu'il est question de procès criminels plus complexes (Gouvernement du Manitoba, 2004; AJM, 2012). La *Loi sur la Société d'aide juridique du Manitoba* a été modifiée en 2005 de manière à ce qu'un conflit n'empêche pas automatiquement les avocats d'AJM de représenter des coaccusés. Durant l'exercice 2011-2012, AJM a réorganisé ses centres juridiques communautaires basés à Winnipeg, en créant de plus petits centres de droit criminel communautaires afin que les avocats salariés puissent représenter plus efficacement plusieurs coaccusés dans des affaires criminelles/adolescents. Quatre de ces centres de droit criminel ont été établis à Winnipeg. AJM y a également ouvert un centre de demande et un bureau d'avocats de service en droit criminel; celui-ci opère indépendamment des centres juridiques communautaires, éliminant ainsi les conflits nés du fait que les avocats de service travaillaient de ces locaux. (AJM, 2012, p. 7).<br><br>**Directives concernant le bilan de performance et l'évaluation**<br>Les directives concernant le bilan de performance et l'évaluation annuels des activités principales et des membres du conseil de gestion d'AJM ont été établies |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| dossiers de clients de l'aide juridique en leur offrant des résultats de recherche détaillés concernant des questions juridiques courantes. Plus de 300 notes de service en droit criminel ont été publiées; un maximum de deux notes de service peuvent être demandées par certificat d'aide juridique actif (par des avocats salariés ou du secteur privé) (AJM, 2008a). | 4. Étendre la responsabilité des avocats salariés à l'égard de certaines tâches précises des avocats de service traditionnellement accomplies par des avocats du secteur privé, afin d'encourager la diversité des choix d'avocats pour les clients provenant de circuits ruraux et de distribuer plus équitablement le travail entre les avocats salariés et ceux du secteur privé (AJM, 2010a, p. 4, 10).<br>5. Réassigner aux avocats salariés les accusations de manquement aux conditions de la probation aggravé d'aucune autre infraction. Ce changement remonte à 2013.<br><br>**Stagiaires**<br>En 2010, AJM a recruté des stagiaires venant de l'extérieur de la province pour les bureaux des collectivités du nord (AJM, 2010a).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJM a rassemblé un noyau suffisant de jeunes avocats (du secteur privé ou salariés) pour assurer l'aide juridique dans les centres du nord et n'avoir plus à engager par contrat des avocats de Winnipeg (AJM, 2010a). AJM rapporte que certains des stagiaires sont restés sur place pendant quelques années dans le secteur privé.<br><br>**Étudiants en droit bénévoles**<br>AJM offre également des services par le biais du Centre juridique universitaire, où travaillent bénévolement entre 50 et 100 étudiants en droit de 2e et 3e années. Ils sont supervisés par des avocats salariés d'AJM et interviennent dans des affaires d'infractions au *Code criminel* peu susceptibles d'aboutir à une peine d'emprisonnement (AJM, n.db).<br><br>**Parajuristes**<br>Dans les affaires de droit criminel, les parajuristes reçoivent des demandes et informent les tribunaux | En plus des mesures statistiques, les avocats salariés sont évalués selon leurs compétences fondamentales, ce qui inclut les commentaires des autres intervenants.<br><br>**Gestion des gros dossiers (GGD)**<br>Le programme de GGD a été instauré au Manitoba en 2004. Conçu pour administrer les dossiers particulièrement longs et complexes (AJM, 2006, p. 8), le programme de GGD assure leur financement par le biais d'une allocation de budget individuelle. Des gestionnaires de dossiers surveilleront, réviseront et approuveront les dépenses dans les limites de ce budget afin de contrôler les coûts de chaque dossier. Les gros dossiers débordent les contours d'un certificat criminel standard et entraînent des frais d'honoraires dépassant généralement les 5 000 $ (AJM, 2004). Les affaires requérant une GGD obligatoire comprennent les homicides et autres cas très médiatisés, les dossiers complexes avec de multiples accusés, les affaires liées aux gangs, aux délinquants dangereux ou à contrôler, et autres (AJM, 2004). AJM fournit un formulaire de GGD en ligne que les avocats peuvent remplir pour demander l'application de ce processus (AJM, 2010b).<br><br>**Simplifier le processus de certification et de facturation**<br>En 2009, AJM a modifié la manière dont elle recensait et rapportait les affaires liées aux certificats. La nouvelle approche autorise les avocats à facturer des questions juridiques séparément après qu'elles ont été tranchées, pour autant qu'elles ne l'ont pas été en même temps que d'autres questions indiquées dans le certificat du client. D'après AJM, compter le nombre de questions juridiques plutôt que de certificats permettra de simplifier le processus de délivrance et de facturation. Par ailleurs, ces données pourront être combinées avec celles qui se rapportent à l'évaluation de la complexité (voir plus haut), de manière à ce que AJM effectue une analyse précise et complète des opérations (AJM, 2010a, p. 11).<br><br>**Améliorer la reddition de compte et l'efficacité**<br>En 2010, AJM a adopté un certain nombre de changements destinés à améliorer la reddition de compte et l'efficacité. | afin de susciter des commentaires utiles et de stimuler les échanges visant à améliorer l'efficacité, la reddition de compte et le processus décisionnel (AJM, 2010a). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | de leur état. La *Loi sur la profession d'avocat* régit la manière dont les services de parajuristes peuvent être employés. À l'heure actuelle, ils ne peuvent représenter des clients devant un tribunal criminel. | Ainsi, le Manuel du directeur de la région a été révisé et il prévoit désormais des dates d'expiration de la demande, des mesures d'enquête financière et des méthodes de suivi des données améliorées, ainsi que des politiques modifiées en matière de rémunération liée aux questions juridiques et de demandes concernant le choix ou le changement d'avocat (AJM, 2010a).<br><br>**Amélioration continue de la qualité**<br>AJM applique un processus d'amélioration continue de la qualité pour compléter son Manuel du directeur de la région : il consiste notamment à obtenir les commentaires des intervenants, y compris les avocats du secteur privé (AJM, 2010b).<br><br>**Formation en constitution d'équipe**<br>AJM met en place des formations en constitution d'équipe destinées aux superviseurs hiérarchiques. Les membres internes sont mis au fait des pratiques et stratégies de gestion actuelles afin de leur permettre d'acquérir les outils nécessaires pour travailler de manière plus autonome. Cela permettra aux bureaux/unités de fonctionner de manière plus efficace, de respecter les limites budgétaires et de réduire autant que possible les problèmes de ressources humaines (AJM, 2010a).<br><br>**Utilisation des caractéristiques de clients pour orienter la planification des programmes**<br>En 2013, AJM a rajouté des champs à son formulaire de demande pour permettre aux individus de s'identifier comme Autochtones, membres de minorités visibles ou personnes souffrant d'une invalidité. AJM indique que ces renseignements peuvent s'avérer utiles aux fins de l'évaluation de programmes et des demandes de financement additionnel. Une question a également été ajoutée sous la rubrique « Dossiers criminels et juvéniles seulement » de manière à identifier l'agent de libération conditionnelle/de probation du demandeur ou le travailleur en santé mentale (AJM, 2013). | |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Manitoba (AJM)** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Réunions des intervenants**<br>En 2013, AJM a commencé à organiser des réunions trimestrielles avec l'Association des avocats de défense en droit criminel, le Barreau du Manitoba, l'Association des avocats de l'aide juridique ainsi que l'équipe Innovations Justice du ministère de la Justice du Manitoba, pour discuter des questions d'aide juridique ayant un impact sur le système judiciaire, ce qui concerne notamment les avocats du secteur privé et les changements au processus d'aide juridique.<br><br>**Innovations Justice**<br>Le ministère de la Justice du Manitoba a créé l'équipe Innovation, et lui a confié le mandat d'améliorer l'efficacité du système judiciaire sur le plan du délai nécessaire au progrès du dossier. L'équipe Innovation discute avec AJM et les procureurs des problèmes systémiques, s'efforce de trouver des moyens de les régler en collaboration, et travaille à des méthodes permettant d'améliorer l'efficacité du système. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Manitoba

AJM. (n.da). Legal Aid Manitoba Dictionary – Duty Counsel. Consulté le 18 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/

AJM. (n.db). University Law Centre. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/

AJM. (2004). Legal Aid Practice Directive #1-2004. Consulté le 18 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/notices2004.pdf

AJM. (2006). Trente-quatrième rapport annuel – 31 mars 2006. Consulté le 18 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/2006_annual_report.pdf

AJM. (2007). Trente-cinquième rapport annuel – 31 mars 2007. Consulté le 18 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/2007_annual_report.pdf

AJM. (2008a). Notices to the profession: 2008. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/notices2008en.pdf

AJM. (2008b). Trente-sixième rapport annuel – 31 mars 2008.

AJM. (2009a). Rapport annuel 2008-2009.

AJM. (2009b). Enhancing Legal Aid Application Services. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/PR_New_Application_Centre.pdf

AJM. (2009c). Notices to profession: Fiscal Year 2009-2010. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/NoticesFY2009_2010EN.pdf

AJM. (2010a). Rapport annuel – 31 mars 2010. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/2010_annual_report.pdf

AJM. (2010b). Notices to profession: Fiscal Year 2010-2011. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/notices2010en.pdf

AJM. (2011). Notices to profession: Fiscal Year 2011-2012. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/notices2011en.pdf

AJM. (2012). Rapport annuel 2011/2012. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/2012_annual_report.pdf

AJM. (2013). Notices to profession: Fiscal Year 2013-2014. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.mb.ca/pdf/notices2013en.pdf

Gouvernement du Manitoba. (2004). *Legislative Electronic Publications – Criminal Legal Aid Changes Recommended*. Consulté le 7 novembre 2013 à l'adresse http://www.gov.mb.ca/chc/press/top/2004/05/2004-05-27-01.html

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick (CSAJNB)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Liens vers les documents du PVIJ**<br>Le site Web de la CSAJNB offre un accès en ligne à des ressources du PVIJ concernant spécifiquement les questions de droit criminel. Ces renseignements sont offerts sous la forme de liens vers le site Web du programme du Nouveau-Brunswick (PVIJ-NB). Ce site contient de l'information sur la manière dont l'aide juridique fonctionne, sur la manière de se défendre en cour provinciale, sur les droits des personnes interrogées, détenues ou arrêtées, ainsi que sur la santé mentale et le processus de justice criminelle (CSAJNB, 2012b). | **Traiter toutes les accusations portées en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (*LSJPA*)**<br>Depuis juin 2011, tous les jeunes délinquants accusés d'une infraction se sont vu accorder un certificat d'aide juridique, sans égard à leur risque d'incarcération, à leurs antécédents de recours à l'aide juridique ou aux critères financiers les concernant (CSAJNB, 2013, p. 10). Avant cette date, les jeunes délinquants à qui l'aide juridique était refusée étaient généralement représentés par un avocat nommé par la Cour, ce qui augmentait les délais et les coûts pour le système judiciaire dans son ensemble en raison du processus administratif lié à la désignation d'un avocat par la Cour. La CSAJNB rapporte que bien que ce changement de politique ayant consisté à accepter tous les accusés au titre de la LSJPA ait augmenté ses frais : « les économies dont profite le système judiciaire en font une initiative valable » (CSAJNB, 2012a, p. 5).<br><br>**Projet concernant la réception des demandes et l'admissibilité**<br>Pour répondre aux recommandations du rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007, la CSAJNB passera en revue son processus de réception des demandes et ses critères d'admissibilité au printemps 2014. À cette fin, elle prendra en compte les recommandations touchant la mise en place d'échelles mobiles avec contributions progressives du client en fonction de la taille de sa famille et des dépenses exceptionnelles découlant d'une éventuelle invalidité (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5), ainsi que la rationalisation du processus de réception des demandes. D'après le rapport, à ce moment, les critères d'admissibilité de la CSAJNB étaient « excessivement » complexes et mal définis, ce qui ralentissait le processus décisionnel en matière d'admissibilité et entraînait des retards inacceptables (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 22). | **Bilinguisme**<br>La CSAJNB dirige le recrutement des avocats en fonction d'un profil linguistique afin que les services soient offerts dans les deux langues officielles. En date de 2013, 58 % du personnel salarié était bilingue. Les services – y compris les demandes et les renvois – sont offerts dans les deux langues officielles dans les onze bureaux de la CSAJNB (CSAJNB, 2013, p. 3–4).<br><br>**Recours à des avocats principaux de défense de service spécialisés**<br>La CSAJNB assigne des avocats de service aux tribunaux criminels et juvéniles pour conseiller les accusés qui ne sont pas représentés et qui font face à des accusations admissibles. La Commission indique qu'elle insiste sur le recours à des avocats de service expérimentés afin qu'une partie ou tous les aspects d'un dossier soient pris en charge et qu'il soit possible de voir plus de clients – attendu que la désignation des avocats de service ne dépend d'aucun critère financier (CSAJNB, 2013, p. 7–8). La CSAJNB note que le recours à des avocats expérimentés doit rester équilibré afin de s'assurer leur disponibilité pour les affaires plus complexes.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** D'après la CSAJNB, le recours à des avocats de service salariés spécialisés en droit criminel permet d'offrir des services plus complets plus tôt dans le processus judiciaire, assure une plus grande couverture des instances et entraîne une réduction des délais judiciaires (CSAJNB, 2013, p. 19).<br><br>**Avocats de service pour les clients aux besoins élevés**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait que la CSAJNB offre une formation additionnelle aux avocats de service s'occupant de défendeurs ayant des besoins spéciaux ou importants. Il suggérait qu'il y avait lieu d'envisager des partenariats communautaires avec des organisations offrant des services aux défendeurs souffrant de problèmes de santé mentale ou de toxicomanie, aux Autochtones et aux minorités linguistiques. Ces organisations communautaires estiment être en mesure d'aider la CSAJNB si elles sont informées qu'un de leurs clients est aux prises avec le système judiciaire (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 19).<br><br>**Avocats de service auprès du Tribunal de la santé mentale**<br>La CSAJNB rapporte que des avocats de service travaillent actuellement avec une équipe multidisciplinaire de professionnels au Tribunal de la santé mentale de Saint-Jean. Ces avocats représentent aussi des individus soumis à des examens périodiques menés par des commissions |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick (CSAJNB) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | de révision en santé mentale (CSAJNB, 2013, p. 9)<br><br>**Avocats de service auprès du Tribunal chargé des causes de violence familiale**<br>La CSAJNB indique que des avocats de service sont actuellement assignés au Tribunal chargé des causes de violence familiale; celui-ci examine des infractions de violence, de vol et de harcèlement criminel dans les cas où une relation intime est en cause (CSAJNB, 2013, p. 9).<br><br>**Dossiers criminels très coûteux**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait de laisser à la Commission une certaine flexibilité budgétaire dans les dossiers complexes où une défense appropriée requiert des dépenses excédentaires (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5). Il suggérait par exemple d'autoriser la Commission à prélever jusqu'à 5 % sur le budget d'une année donnée, comme cela se fait dans d'autres provinces ou territoires (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 30). Il n'a pas été possible de déterminer si cette recommandation a été mise en œuvre.<br><br>D'après les rapports de la CSAJNB, les cas annuels dans lesquels les frais d'avocat dépassent 5 000 $ sont limités et exceptionnels. Dans de tels cas, l'avocat est désigné sur la base de la nature et de la durée de l'affaire (CSAJNB, 2013, p. 19).<br><br>**Services innovateurs recommandés**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait à la CSAJNB de fournir des services étendus et innovateurs, et notamment :<br>• d'établir un programme d'assistance parajudiciaire en consultant des groupes de Premières Nations. De tels services pourraient faciliter l'accès des Autochtones à la justice et permettre aux personnes concernées de mieux comprendre le système de justice (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 19);<br>• de fournir des services étendus d'avocats de service auprès de tribunaux provinciaux de juridiction spécialisée (p. ex., tribunal de la santé mentale, tribunal chargé des causes de violence familiale) (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5).<br><br>Durant l'exercice 2009-2010, la CSAJNB a annoncé deux postes d'avocat destinés à servir en priorité des collectivités autochtones (CSAJNB, 2010, p. 5). La Commission s'est également efforcée d'offrir des services d'avocat étendus auprès des tribunaux spécialisés. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick (CSAJNB) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Recours aux avocats du secteur privé**<br>Dans le cours de l'exercice 2012-2013, la CSAJNB a maintenu un effectif de 18 avocats criminalistes. La Commission a accès à plus de 107 avocats du secteur privé pour les affaires qui soulèvent un conflit d'intérêts ou qui requièrent des compétences spécialisées, ou lorsque la charge de travail l'exige (CSAJNB, 2013, p. A1b–1).<br><br>Les données récentes sur le nombre de dossiers d'aide juridique de la Commission ayant nécessité une défense en droit criminel illustrent une tendance notable vers le recours à des avocats salariés dans les dossiers d'aide juridique en matière criminelle. Entre 2011-2012 et 2012-2013, le nombre de dossiers confiés aux avocats salariés a augmenté de 46 % (de 1 211 à 1 773 cas), ce qui coïncidait avec une diminution de 48 % des dossiers confiés aux avocats du secteur privé (de 1 035 à 529 cas) (CSAJNB, 2013, p. 11). La Commission fonctionne surtout selon un modèle de prestation de services par des avocats salariés.<br><br>**Avocats pour les détenus – *Preuves de succès/répercussions :*** La CSAJNB a rapporté que durant l'exercice 2012-2013, le recours à des avocats du secteur privé pour les services aux détenus a contribué à accroître la disponibilité des avocats salariés pour les comparutions en cour, et donc, a entraîné une réduction des frais globaux de services liés aux procès (CSAJNB, 2013, p. 7). | **Gestion du rendement**<br>Durant l'exercice 2012-2013, la CSAJNB a mis en œuvre un système de gestion du rendement afin de mesurer la performance des employés et de les récompenser en conséquence. Dans le cadre de ce processus, le rôle des employés a été précisé et des attentes claires ont été établies (CSAJNB, 2013, p. 5). La CSAJNB continue de se consacrer au développement et à l'amélioration de son système de gestion du rendement, notamment en y intégrant des mesures quantitatives de l'efficacité.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** La gestion du rendement et une meilleure utilisation du personnel ont permis à la Commission d'augmenter la proportion de dossiers de droit criminel pris en charge à l'interne à 70 % de l'ensemble des dossiers en 2012-203 (comparativement à 54 % en 2011-2012), ce qui a entraîné une diminution approximative de 50 % des dépenses de la Commission pour les avocats du secteur privé par rapport à l'exercice précédent (CSAJNB, 2013, p. 5). | **Gestion de l'aide juridique**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait également que les changements suivants soient apportés à la gestion des dossiers d'aide juridique :<br>• élaborer et utiliser un système adéquat de gestion de l'information. D'après le rapport, la CSAJNB était en train de concevoir un système de gestion des dossiers axé sur les TI; il recommandait l'utilisation d'un tel système pour permettre aux clients de l'aide juridique d'obtenir des renseignements sur l'état de leur demande et de leur dossier (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 27);<br>• gérer et limiter le nombre de dossiers confiés aux avocats de service pour leur donner plus de temps de préparation, ce qui permettra de s'assurer que les plaidoyers de culpabilité sont raisonnables et non précipités (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 18);<br>• étendre l'aide juridique aux infractions donnant lieu à des déclarations sommaires de culpabilité susceptibles d'entraîner des peines d'emprisonnement ou d'autres restrictions de liberté (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5). D'après le rapport, le fait que les peines d'emprisonnement faisant suite à des condamnations pour agression sexuelle sur déclaration sommaire de culpabilité soient passées de six à dix-huit mois montre clairement que les affaires sérieuses sont gérées sommairement (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 23). La CSAJNB examine l'admissibilité au cas par cas et ne refuse pas l'aide juridique simplement parce qu'il s'agit d'un délit mineur.<br><br>**Aligner les priorités stratégiques sur le Pacte pour le changement de 2006 du gouvernement provincial**<br>La CSAJNB a identifié cinq priorités stratégiques qui devront orienter son développement sur une période de trois à cinq ans. Les voici : | **Agrandissement des bureaux de la CSAJNB**<br>Le nombre de bureaux de la CSAJNB est passé de huit durant l'exercice 2009-2010 à onze durant l'exercice 2012-2013 (CSAJNB, 2010, p. 4, 2013, p. 3–4).<br><br>**Réorganisation du bureau-chef**<br>En 2011, la CSAJNB a réorganisé les processus et le personnel de son bureau-chef, en réduisant notamment le nombre de hauts fonctionnaires, ce qui a contribué à diminuer de 50 % les dépenses du bureau en question (CSAJNB, 2012a, p. 19).<br><br>**Organisation**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait que la structure de gouvernance et les pratiques de la Commission deviennent une priorité absolue. Par ailleurs, le conseil de la Commission et le ministre doivent s'entendre sur le profil des compétences que doit détenir le directeur de la Commission. Les membres du conseil doivent eux aussi disposer d'un éventail de compétences incluant une formation juridique, une expérience en droit clinique, une expertise financière, une expertise en promotion des droits ainsi qu'une expérience en affaires générales (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5). La documentation n'indique pas si ces recommandations ont été mises en œuvre. |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick (CSAJNB)** | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | | • procéder à un examen législatif complet de la loi fondamentale de manière à ce que la CSAJNB [TRADUCTION] « assure une gouvernance et une gestion pleinement fonctionnelles tenant compte du mandat du gouvernement en matière d'aide juridique »;<br>• rationaliser le système de prestation de services pour s'assurer que la cohérence, la continuité des services et les avantages soient maximisés du point de vue des avocats internes comme de ceux du secteur privé;<br>• élaborer un système de gestion du rendement axé sur les services aux clients et les résultats budgétaires;<br>• rechercher des partenariats à l'échelle communautaire, provinciale et fédérale afin de promouvoir des conseils juridiques abordables et accessibles;<br>• sensibiliser davantage le public aux services offerts par la CSAJNB et à sa présence communautaire (CSAJNB, 2010, p. A1c). | |

| **Approche systémique** | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Cliniques étudiantes**<br>Le rapport d'examen de l'aide juridique au Nouveau-Brunswick de 2007 recommandait l'établissement de cliniques étudiantes en collaboration avec le ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick, le Barreau du Nouveau-Brunswick, la Fondation pour l'avancement du droit au Nouveau-Brunswick et les universités du Nouveau-Brunswick et de Moncton (Hughes et MacKinnon, 2007, p. 2–5). Bien qu'aucune clinique n'ait été fondée, la CSAJNB utilise des étudiants en droit pour assister les avocats internes dans leurs recherches.<br><br>**Tribunaux spécialisés**<br>La CSAJNB travaille en partenariat avec le tribunal, la Couronne et les services de counselling auprès du Tribunal de la santé mentale et du Tribunal chargé des causes de violence familiale (se rapporter à la section sur la prestation de services juridiques pour de plus amples détails). | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Nouveau-Brunswick

CSAJNB. (2010). Rapport annuel 2009-2010.

CSAJNB. (2012a). Rapport annuel 2011-2012.

CSAJNB. (2012b). Ressources offertes par le Service public d'éducation et d'information juridiques du Nouveau-Brunswick. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.nb.ca/fr/resources

CSAJNB. (2013). Rapport annuel 2012-2013.

Hughes, J. et MacKinnon, E. (2007). *Si l'aide juridique existait au Nouveau-Brunswick : Examen des services d'aide juridique au Nouveau-Brunswick*. Consulté à l'adresse http://www.gnb.ca/0062/pdf/5071%20fr%20report.pdf

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL)[1]** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Information sur les services d'aide juridique**<br>Le rapport Lamer de 2006, qui portait sur l'administration de la justice dans trois affaires de meurtre, recommandait qu'« une simple brochure [soit] mise à la disposition des profanes pour expliquer le programme d'aide juridique » (Lamer, 2006, p. 51 et 326). Cette recommandation découlait de la constatation du rapport Lamer selon laquelle il y avait eu des retards et de la confusion relativement au processus du certificat d'aide juridique, qui auraient pu être évités si le défendeur avait été bien informé (après que son avocat se soit retiré de l'affaire) que son certificat d'aide juridique lui donnait droit aux services d'un autre avocat selon les mêmes modalités que le certificat délivré (Lamer, 2006, p. 49 à 51).<br><br>Pendant l'année financière 2007-2008, comme suite à la recommandation de la Commission d'enquête Lamer, la CAJTNL a créé une brochure sur son programme d'aide juridique (CAJTNL, 2011b, p. 5 et 6).<br><br>**Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale (Task Force on Criminal Justice Efficiencies)** (*consulter la structure organisationnelle pour des détails sur le groupe de travail*)<br>En février 2008, le Groupe de travail a publié son rapport comprenant plusieurs recommandations à propos de l'aide juridique. Le rapport révèle qu'environ la moitié de toutes les personnes accusées d'un crime utilisent les services d'aide juridique. Il est donc important qu'elles aient accès à l'information sur le processus de demande. Le rapport recommandait que la CAJTNL examine et révise le matériel d'aide juridique utilisé par les services policiers pour s'assurer que les personnes inculpées ont accès dès le début à des renseignements exacts sur les services d'aide juridique (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 1, 5 et 6). Le rapport recommandait également que des fiches de renseignements sur l'aide juridique soient fournies aux tribunaux (ministère de la Justice de T.-N.-L., | **Accès des juges à l'information sur le statut des demandes d'aide juridique**<br>Le rapport de 2008 du Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale *(consulter la structure organisationnelle pour des détails sur le groupe de travail)* contenait des recommandations précises sur la façon dont la CAJTNL pourrait jouer un rôle plus actif pour aider les demandeurs dans le processus de demande d'aide juridique et veiller à ce que ceux-ci présentent une demande d'aide juridique en temps opportun (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 11). En particulier, le rapport recommandait :<br>• que la CAJTNL offre des séances d'information aux juges pour s'assurer que le personnel de la cour comprend et peut faciliter le processus de demande d'aide juridique (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 17);<br>• de faire en sorte que les juges aient un accès approprié à l'information sur la demande d'aide juridique d'une personne. Pour ce faire, un formulaire de consentement/renonciation devrait être ajouté à la trousse de demande (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 17).<br><br>La CAJTNL fait maintenant signer les personnes qui présentent une demande d'aide juridique pour qu'elles autorisent l'avocat à fournir des informations au tribunal concernant le statut de leur demande. La CAJTNL prépare un registre annoté avec ces informations afin d'en informer le tribunal. La CAJTNL estime que le nombre de comparutions où l'accusé n'avait pas encore fait une demande d'aide juridique a ainsi été réduit.<br><br>La CAJTNL a également conclu une entente avec le ministère des Ressources humaines, du Travail et de l'Emploi qui fournirait une confirmation des prestations d'un demandeur, ce qui permettrait d'établir immédiatement l'admissibilité financière et éliminerait la nécessité pour les demandeurs qui reçoivent des prestations du Ministère de présenter une attestation de revenus et de dépenses. Le but de l'initiative était de réduire le temps de traitement des demandes (CAJTNL, 2011b, p. 5 et 12). | **Projet autochtone**<br>La CAJTNL mène un projet visant à faciliter la collaboration avec les communautés autochtones afin d'améliorer la qualité des services juridiques offerts aux Autochtones qui ont des démêlés avec la justice.<br><br>La CAJTNL a participé à des ateliers avec les communautés pour offrir des ressources juridiques, qui ont servi à la création de trois documents de terminologie juridique en langues autochtones (pour le droit criminel) en inuktitut et deux dialectes innus (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2007, p. v).<br><br>La Commission d'aide juridique travaille par l'entremise d'agents de liaison communautaire dans quatre communautés autochtones (CAJTNL, 2011b, p. 2). Les agents de liaison communautaire apportent leur assistance pour les demandes d'aide juridique, organisent des rencontres entre les avocats et les clients et témoins dans les cours de circuit et assurent la traduction pendant les réunions avec les avocats, clients ou témoins.<br><br>***Preuves de succès/répercussions* :** Au cours de l'année financière 2008-2009, la demande de service d'agent de liaison communautaire dans la communauté autochtone de Sheshashiu a été si forte que la CAJTNL en a fait un poste à temps plein (CAJTNL, 2011a, p. 10).<br><br>**Suite donnée aux recommandations du rapport sur la justice applicable aux Autochtones**<br>La CAJTNL a entrepris un certain nombre d'initiatives pour mettre en œuvre les recommandations du rapport sur la justice applicable aux Autochtones de 2005 afin d'améliorer et de corriger les programmes existants, notamment :<br>• affecter deux avocats à la cour de circuit pour des périodes de six mois plutôt que d'utiliser un horaire tournant dans le but d'assurer une continuité et de bâtir une confiance dans la relation entre l'avocat et le client. Cela a également permis des gains d'efficacité en donnant aux avocats plus de temps pour se familiariser avec une cause et son avancement (CAJTNL, 2011b, p. 15);<br>• relever le défi du recrutement au Labrador en recrutant activement des étudiants en droit désireux de s'engager dans l'aide juridique au Labrador;<br>• fournir de la formation au nouveau personnel qui travaillera avec les clients autochtones sur la culture autochtone et les questions délicates les touchant (CAJTNL, 2011b, p. 15 et 16). |

[1] En juin 2013, le ministre de la Justice de Terre-Neuve-et-Labrador a annoncé la tenue d'un examen externe du système d'aide juridique de la province. L'objectif de celui-ci était d'examiner les charges de travail du personnel, les défis dans la prestation de services, l'utilisation d'avocats de pratique privée et le modèle administratif actuel de la CAJTNL. L'examen était mené pour s'assurer que les « résidents ont un accès approprié à la justice » (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2013). L'examen est achevé mais ses résultats n'ont pas encore été publiés.

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL)[1]** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| 2008, p. 17). | **Lignes directrices en matière d'admissibilité révisées**<br>En 2010-2011, la CAJTNL a signalé qu'elle révisait ses lignes directrices en matière d'admissibilité financière (CAJTNL, 2011b, p. 12). Les nouvelles lignes directrices garantissent une plus grande cohérence dans leur application et permettent un traitement plus rapide des demandes, car les lignes directrices sont plus claires et, par conséquent, plus faciles à appliquer.<br><br>**Site Web de la CAJTNL**<br>Le site Web de la CAJTNL permet de télécharger un formulaire de demande qui peut être rempli et posté ou déposé à un bureau local (CAJTNL, n.da). Divers autres formulaires téléchargeables sont disponibles, y compris des formulaires d'appel et un formulaire de demande pour changer d'avocat (CAJTNL, n.db). | **Tribunal de santé mentale**<br>(*consulter la section sur les Partenariats)*<br><br>**Agent du service à la clientèle (ASC)**<br>La CAJTNL fait appel à un ASC pour coordonner et faciliter toutes ses communications avec les personnes incarcérées dans les systèmes carcéraux provincial ou fédéral ou détenues dans un établissement de soins de santé (CAJTNL, 2011b, p. 2).<br><br>Le poste a été mis en place pendant l'année 2007-2008 dans le but de minimiser les obstacles et d'améliorer l'efficacité (CAJTNL, 2011b, p. 5) ainsi que pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport Lamer relativement à l'accessibilité de l'aide juridique pour les prisonniers incarcérés en dehors de Terre-Neuve-et-Labrador. Ces recommandations découlaient de la constatation du rapport Lamer selon laquelle à cause des communications tardives et des difficultés rencontrées dans le processus de demande d'aide juridique, il y a eu près de huit mois de retard dans le traitement de la demande d'aide juridique de Ronald Dalton, alors incarcéré au Nouveau-Brunswick (Lamer, 2006, p. 45).<br><br>L'agent du service à la clientèle de la CAJTNL donne accès aux demandes d'aide juridique, passe en revue les demandes et aide à résoudre tout problème soulevé dans le processus d'aide juridique en facilitant la communication entre la CAJTNL et les demandeurs incarcérés (CAJTNL, 2011b, p. 5 et 12). L'ASC rencontre également les responsables de l'administration pénitentiaire et les détenus pour recueillir des renseignements sur la façon de mieux servir ces derniers (CAJTNL, 2011b, p. 9).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** La CAJTNL fait savoir que l'ASC a réduit le temps requis pour assigner un avocat étant donné qu'il examine les demandes (CAJTNL, 2011b, p. 12).<br><br>**Avocat de service**<br>La CAJTNL offre les services d'un avocat de service pour une première comparution devant un juge de cour provinciale ou du tribunal pour adolescents (CAJTNL, 2012, p. 6).<br><br>Le rapport de 2008 du Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale recommandait à la CAJTNL d'utiliser des parajuristes et des stagiaires en droit pour appuyer l'avocat de service (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 17). Les stagiaires aident l'avocat de service à recueillir de l'information auprès des accusés et aident à les préparer à leur comparution devant le tribunal. La CAJTNL employait six parajuristes, mais le financement du programme a pris fin en 2013. Les parajuristes aidaient également à recueillir des renseignements et à |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL)[1] | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | préparer les accusés pour leur comparution. Leur départ n'a pas touché les services essentiels, mais a fait en sorte que les accusés ont moins d'aide pour se préparer à leur comparution. Les bureaux en milieu rural, en particulier, avaient davantage recours aux parajuristes. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. Environ 98 % des services d'aide juridique à Terre-Neuve-et-Labrador sont assurés par l'avocat-conseil à l'interne. | **Formation et instruction**<br>En 2008-2009, la CAJTNL a mis sur pied un comité de formation pour soutenir la coordination des possibilités de formation pour les avocats salariés et le personnel de soutien. Une trousse d'orientation a été élaborée pour s'assurer que les nouveaux avocats et membres du personnel de soutien acquièrent les connaissances requises dans le cadre de leur travail (CAJTNL, 2011b, p. 17). Des conférences annuelles en matière criminelle et des séminaires de formation juridique sont également offerts par la Law Society of Newfoundland (CAJTNL, 2011b, p. 18).<br><br>Les avocats salariés qui agissent à titre de responsables de stage pour les stagiaires ont formé un comité pour assurer que ces derniers reçoivent la formation appropriée et que la CAJTNL soit informée du rendement de chaque étudiant (CAJTNL, 2011b, p. 17).<br><br>Au cours de l'année financière 2009-2010, des avocats chevronnés chargés du droit criminel ont préparé un manuel complet de documents à l'intention des avocats salariés, de normes de pratique et de documents constituant des précédents, à utiliser par les avocats salariés et le personnel de soutien (CAJTNL, 2011b, p. 17 et 18).<br><br>**Surveillance de la qualité**<br>Au cours de l'année 2009-2010, des avocats chevronnés ont mis en œuvre un programme de vérification des dossiers traités par les avocats salariés dans chaque bureau local pour garantir un travail de qualité supérieure (CAJTNL, 2011b, p. 17). Les dossiers sont vérifiés en fonction des normes de pratique qui ont | **Mise en œuvre des recommandations de l'Enquête Lamer**<br>Pendant l'année financière 2007-2008, pour donner suite aux recommandations découlant du rapport de la Commission d'enquête Lamer, qui portait sur l'administration de la justice dans trois affaires de meurtre, la CAJTNL a mis en œuvre plusieurs nouvelles mesures, y compris :<br>• la nomination d'un avocat-conseil pour effectuer le suivi des dossiers et s'assurer que les services juridiques sont fournis en temps opportun;<br>• la modification du mécanisme de « disposition de récupération » pour donner un pouvoir discrétionnaire au directeur provincial dans l'établissement des montants de récupération des honoraires payés;<br>• la mise à disposition d'un deuxième avocat pour collaborer aux procès longs et complexes;<br>• l'envoi de copies de la correspondance de la CAJTNL aux clients;<br>• l'embauche d'un superviseur et la nomination de membres de la Commission possédant de l'expérience en droit criminel pour s'assurer que la CAJTNL est consciente de l'injustice perçue dans le traitement des clients et recherche activement un règlement (CAJTNL, 2011b, p. 5 et 6).<br><br>**Gestion de l'information sur l'aide juridique**<br>D'ici mars 2014, la CAJTNL prévoit mettre en œuvre des améliorations à son système d'information de la gestion de l'aide juridique (LAMIS) (CAJTNL, 2011c, p. 8). La CAJTNL dispose d'un comité des | **Nouvelle structure administrative**<br>En 2007-2008, la CAJTNL a mis en place une nouvelle structure administrative comprenant deux directeurs adjoints, dont l'un s'occupe des questions administratives et l'autre des questions de droit. Également, un avocat criminaliste chevronné a été nommé (CAJTNL, 2011b, p. 5).<br><br>Dans le cadre de la nouvelle structure, de nouvelles politiques administratives ont été élaborées et mises en œuvre, et les cadres supérieurs et intermédiaires ont profité d'une formation et d'un perfectionnement professionnel pour améliorer leur rôle de gestion. Plusieurs manuels et lignes directrices, y compris un programme d'amélioration du rendement, ont été mis au point (CAJTNL, 2011b, p. 9).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Une étude réalisée par le comité de gestion de la CAJTNL a révélé que les changements mis en œuvre dans la nouvelle structure administrative étaient avantageux pour la Commission et ses clients. Concrètement, la nouvelle exigence selon laquelle la direction et les superviseurs doivent vérifier le travail des avocats salariés augmente la qualité et l'efficacité du service (CAJTNL, 2011b, p. 10). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | été élaborées par les avocats chevronnés de la CAJTNL (CAJTNL, 2011b, p. 17 et 18). Les dossiers sont examinés par les directeurs régionaux et leurs dossiers sont quant à eux examinés par le bureau du directeur provincial. Les dossiers sont sélectionnés au hasard à partir de listes générées par le système de gestion des dossiers selon divers critères (de 10 à 15 dossiers par avocat).<br><br>**Processus d'évaluation pour le personnel**<br>En 2010-2011, la CAJTNL a mené des séances de formation du personnel sur un nouveau processus d'évaluation, qui comprenaient des séances précises pour la direction sur la mise en œuvre de ce processus (CAJTNL, 2011b, p. 17). Le processus comporte des examens annuels de tous les employés en fonction des compétences établies pour les différentes catégories de personnel.<br><br>**Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale** (*consulter la structure organisationnelle pour des détails sur le groupe de travail*)<br>Le Groupe de travail a publié son rapport en février 2008. Le rapport contenait plusieurs recommandations directement liées à la gestion des avocats salariés de la CAJTNL, notamment :<br>• la prise de mesures par les gestionnaires de la CAJTNL pour s'assurer que le personnel choisi pour une affaire précise est sélectionné de façon opportune et possède les connaissances requises pour régler l'affaire de façon rapide et juste (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 2, 12 et 17). La CAJTNL signale que le personnel est sélectionné en temps opportun et qu'il possède l'expérience appropriée;<br>• la mise en œuvre de pratiques encourageant la négociation de plaidoyers dès le début entre la Couronne et l'avocat de la défense, ce qui se traduira par des gains d'efficacité et des économies en temps pour le système de justice en évitant d'utiliser inutilement le temps des tribunaux (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 11). Une entente en bonne et due forme avec la Couronne dans le cadre de laquelle la position de | améliorations qui définit les besoins. Le système actuel est jugé désuet et non convivial. | **Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale**<br>En 2007, à la demande du ministre de la Justice de Terre-Neuve-et-Labrador, les membres du Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale ont suivi une formation. Le Groupe a pour mandat d'examiner le fonctionnement du système de justice pénale à Terre-Neuve-et-Labrador, en portant une attention particulière au traitement des affaires à la cour provinciale de St. John's. Le Groupe de travail a également eu pour mandat de formuler des recommandations pour accroître l'efficacité et réduire les retards (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 5)<br><br>Les recommandations du Groupe de travail au sujet de la CAJTNL ont été incluses dans les colonnes pertinentes du présent tableau. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission d'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador (CAJTNL) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | celle-ci est communiquée plus rapidement est maintenant en place. Un tel processus favorise une réponse à l'accusation plus rapide. | | |

| Approche systémique | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Santé mentale**<br>La CAJTNL travaille en collaboration avec Eastern Health pour améliorer et fournir plus efficacement les services juridiques aux personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Les personnes ayant des problèmes de santé mentale peuvent obtenir les services d'un avocat (en droit criminel ou civil) au tribunal de la santé mentale de St. John's et au comité de révision en santé mentale. Eastern Health offre les services de deux travailleurs sociaux et de deux infirmiers auxiliaires autorisés au tribunal de la santé mentale. Quant à la CAJTNL, elle met à la disposition deux avocats salariés, deux parajuristes et des locaux à bureaux (CAJTNL, 2011b, p. 2 et 8). Une évaluation du tribunal de la santé mentale a été réalisée et a révélé que le tribunal a un effet positif sur la vie des clients, en diminuant le taux de récidive et en améliorant la qualité de vie, par exemple. Le rapport n'est pas accessible au public.<br><br>**Comités de justice**<br>T.-N.-L. dispose de deux comités réguliers qui se rencontrent périodiquement pour discuter des questions clés, déceler les problèmes et trouver des solutions. L'un inclut des intervenants dans le système judiciaire (gestionnaires principaux des services aux tribunaux, directeur des poursuites publiques, avocat principal de la Couronne et CAJTNL) alors que l'autre est composé de représentants de la justice pénale dans un nombre encore plus grand de secteurs, y compris des policiers, des avocats principaux de la Couronne, des avocats du secteur privé, la CAJTNL et la magistrature. | **Accès au registre des jeunes contrevenants**<br>Il est ressorti du rapport de 2008 du Groupe de travail sur l'efficacité en matière de justice pénale (*consulter la structure organisationnelle pour des détails sur le groupe de travail)* que la CAJTNL n'avait pas accès au registre des jeunes contrevenants en raison d'une interdiction législative relative à la publication des noms et de l'identité. Selon le rapport, il serait utile que l'information soit disponible à l'avance et que la CAJTNL ait accès à l'information en ligne. Le rapport indique également que la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* devrait être modifiée pour une telle entente (ministère de la Justice de T.-N.-L., 2008, p. 17). Il s'agit d'une question d'interprétation, car la *Loi* permet au ministre de la Justice de la province d'accorder l'accès et d'autres bureaux gouvernementaux ont accès. |

## Liste des références – Terre-Neuve-et-Labrador

CAJTNL. (n.da). Demande. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.nl.ca/application.html

CAJTNL. (n.db). Formulaires. Consultés le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.nl.ca/forms.html

CAJTNL. (2011a). Annual Activity Report 2008-2009 (redéposé). Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/LegalAid_AnnualReport_2008-09_ReTable_June%202011.pdf

CAJTNL. (2011b). Annual Activity Report 2010-2011. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/2010-2011/Legal_Aid_Annual%20Report%202010-2011.pdf

CAJTNL. (2011c). Three Year Activity Plan 2011-2014. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/LegalAidActivityPlan2011-14_Signed.pdf

CAJTNL. (2012). Annual Activity Report 2011-12. Consulté le 5 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/2011-2012/Legal_Aid_Commission_AnnualReport2011-12.pdf

Lamer, A. (2006). The Lamer Commission of Inquiry Pertaining to the Cases of: Ronald Dalton, Gregory Parsons, Randy Druken. Consulté le 25 novembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/lamerreport.pdf

Ministère de la Justice de T.-N.-L. (2007). Maligatsait UKausingit (Pilukâttet Maligatsangit) Inuttitut Legal Terms (Criminal Law).

Ministère de la Justice de T.-N.-L. (2008). Report of the Task Force on Criminal Justice Efficiencies. Consulté le 5 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nl.ca/just/publications/report_on_criminal_justice_efficiencies.pdf

Ministère de la Justice de T.-N.-L. (2013). Ministers Announce Details on External Reviews of Sheriff's Office and Legal Aid. Consulté le 5 décembre 2013 à l'adresse http://www.releases.gov.nl.ca/releases/2013/just/0613n04.htm

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| Le site Web de l'AJNE permet d'avoir accès :<br>• à de l'information sur l'accès à un avocat de service pour les personnes qui sont arrêtées ou détenues ou comparaissent devant les tribunaux (AJNE, 2010b);<br>• à un lien vers le site Web « Access Legal Help NS » qui fournit des renseignements et des conseils pour les personnes qui ne sont pas admissibles à l'aide juridique;<br>• à un lien vers la Société d'information juridique de la Nouvelle-Écosse (Legal Information Society of Nova Scotia) qui présente des ressources et des articles sur diverses questions juridiques, y compris les accusations au criminel, et un service d'aiguillage vers un avocat.<br><br>Par ailleurs, l'AJNE augmentera la vulgarisation et l'information juridiques axées sur la criminalité sur son site Web à la fin de 2014. Un avocat criminaliste sera responsable de cette tâche, en plus de sa charge de travail.<br><br>En 2013-2014, l'AJNE a augmenté son service de conseils juridiques sommaires. L'AJNE offrira aux personnes accusées d'infractions qui ne sont pas admissibles à l'aide juridique une heure de conseils juridiques sommaires dispensés par un avocat salarié. Au cours de la dernière année, l'AJNE a augmenté d'environ 40 % son offre de services en matière criminelle et familiale, soit près de 40 % de conseils juridiques sommaires de plus aux Néo-écossais. | **Admissibilité**<br>L'AJNE indique avoir pris des mesures pour améliorer la compréhension des conditions d'admissibilité aux services de représentation complète, notamment par une remise à niveau de l'éducation du personnel sur les paramètres relatifs au pouvoir discrétionnaire prévu dans la loi et le renforcement d'un mandat de service adapté et respectueux. L'organisme indique qu'à long terme, il accordera la priorité aux seuils d'admissibilité, qui devraient être clairs et équitables et intégrer peut-être plus complètement la passation d'accords de contribution pour les travailleurs à faible salaire qui ne sont pas actuellement représentés ou sont sous-représentés, et ne présentent pas de demande Rowbotham. L'organisme laisse entendre que le nombre de bénéficiaires n'est pas contrôlé par des seuils d'admissibilité inchangés et inéquitables (AJNE, 2011, p. 13).<br><br>**Autres initiatives**<br>L'AJNE s'est concentrée sur les délais d'attente afin de s'assurer qu'ils sont raisonnables (de deux à six semaines, selon la question), et examinera plus tard, au cours de l'année 2014, la possibilité d'élaborer des processus de demande en ligne. En 2013-2014, l'AJNE a également accordé la priorité à certaines questions relatives à l'accueil (en adoptant un processus de triage). | **Travailleurs de soutien auprès du tribunal**<br>Les travailleurs de soutien auprès du tribunal font partie intégrante de l'équipe d'avocats de service ayant un rôle élargi d'Halifax et de Sydney (Currie & Hudson, 2013). Les travailleurs de soutien auprès du tribunal ont la responsabilité de dresser le dossier des antécédents et de rassembler les renseignements sur les bénéficiaires, de cerner les besoins de nature non juridique, de prendre les dispositions nécessaires pour les cautions, l'hébergement et le traitement de la toxicomanie se rapportant aux conditions de mise en liberté sous caution et de détermination de la peine (Currie & Hudson, 2013).<br><br>Les travailleurs de soutien auprès du tribunal s'y présentent tous les jours. Ils peuvent aider les personnes accusées à comprendre l'appareil judiciaire, faciliter la présentation des demandes et accélérer le transfert d'un bénéficiaire des services d'un avocat de service à une représentation complète (Currie & Hudson, 2013).<br><br>En plus d'offrir des services de triage aux avocats de service ayant un rôle élargi, les travailleurs de soutien auprès du tribunal assurent des services de justice sociale (assistance holistique). Ils aident les personnes accusées à obtenir des ressources communautaires afin d'aborder les questions sous-jacentes.<br><br>**Avocats de service ayant un rôle élargi**<br>L'AJNE dispose d'avocats de service ayant un rôle élargi en matière criminelle. Les avocats de service ayant un rôle élargi sont affectés en permanence à un palais de justice, ce qui leur permet de voir les mêmes bénéficiaires plus d'une fois. L'AJNE compte sept avocats salariés d'expérience qui fournissent des services élargis aux personnes accusées mises en détention et à celles qui ne le sont pas, dans les tribunaux pour adultes et pour adolescents d'Halifax et de Sydney. L'AJNE prévoit augmenter les services élargis d'avocats de service avec l'effectif en place pour les offrir dans les petites villes et les régions rurales (Currie & Hudson, 2013). Les services élargis d'avocats de service ne sont pas soumis aux critères d'admissibilité financière (AJNE, 2013, p. 2). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | La prestation de services élargis d'avocats de service a pour but :<br>1. d'obtenir un règlement rapide, le cas échéant, avant la présentation d'une demande écrite d'aide juridique complète (Currie & Hudson, 2013);<br>2. de faciliter et d'accélérer l'accès à un bureau de plein exercice, au besoin;<br>3. d'employer des travailleurs de soutien auprès du tribunal pour aider les personnes accusées à obtenir des ressources communautaires pour les questions sous-jacentes (AJNE, 2012, p. 4).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Selon les auteurs Currie et Hudson, une analyse préliminaire des données quantitatives du système d'information de gestion de l'AJNE indique que la prestation de services élargis d'avocats de service en Nouvelle-Écosse permet d'offrir un service à un stade précoce et d'obtenir un règlement rapide dans bon nombre de dossiers (Currie & Hudson, 2013).<br><br>Plus particulièrement, les auteurs font les constatations qui suivent, et une analyse réalisée en 2013 par l'AJNE confirme les tendances qui suivent.<br>• Dans l'ensemble, 20 % de toutes les accusations portées contre des personnes placées sous garde ont été réglées par l'imposition d'une peine dans le cadre des services d'un avocat de service. La moitié de ces causes ont été réglées lors de la première comparution et 31 % à la deuxième comparution. Le pourcentage de règlement rapide est plus élevé dans les centres urbains, soit 35 % de toutes les accusations portées contre des personnes placées sous garde réglées par les services d'un avocat de service à Sydney, et 31 % à Halifax.<br>• Pour ce qui est des bénéficiaires qui n'étaient pas placés sous garde, 14 % de toutes les causes ont été réglées par l'imposition d'une peine, 10 % par une suspension ou un retrait et 5 % par voie de déjudiciarisation. Soixante-dix-huit pour cent des accusations portées contre des bénéficiaires qui n'étaient pas placés sous garde ont donné lieu à une sentence lors de la première comparution. Quinze pour cent ont été réglées lors de la deuxième comparution (Currie & Hudson, 2013).<br><br>Les auteurs indiquent que la prestation de services élargis d'avocats de service permet d'améliorer l'accès à la justice en ce sens que près de 51 % des personnes accusées qui ne sont pas placées sous garde et 27 % des personnes accusées placées sous garde qui ont obtenu les services d'un avocat de service ayant un rôle élargi n'auraient probablement pas été admissibles à l'aide juridique (Currie & Hudson, 2013).<br><br>Comme le souligne un procureur principal régional de la Nouvelle-Écosse, un autre avantage clé des services élargis d'avocats de service est qu'ils permettent de réduire le nombre de personnes accusées non représentées (Currie & Hudson, 2013). Un juge en chef interviewé aux fins du rapport de Currie et Hudson fait remarquer que la réduction du nombre d'accusés non représentés permet |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | également de réduire les difficultés relatives à la gestion du processus judiciaire (Currie & Hudson, 2013).<br><br>Enfin, l'AJNE indique que son programme de services élargis d'avocats de service a « obtenu une reconnaissance partout au Canada », ce qui a incité Aide juridique Ontario à leur rendre visite. Un rapport au procureur général de la Colombie-Britannique contenait également une recommandation positive sur le programme (AJNE, 2013, p. 2).<br><br>Comme son expérience a prouvé qu'un avocat de service salarié obtient des taux de règlement rapide plus élevés et qu'il est, par conséquent, plus rentable, l'AJNE passe de la conclusion de contrats en bloc avec un cabinet d'avocats privé pour assurer une couverture des cellules dans les tribunaux de Dartmouth à l'établissement d'un poste pourvu à Dartmouth.<br><br>**Premières Nations**<br>En 2012–2013, l'AJNE a indiqué qu'elle augmentait ses activités de sensibilisation auprès des Autochtones en offrant des services dans deux autres collectivités autochtones. Auparavant, l'AJNE fournissait à quatre autres collectivités autochtones des services au sein de leur collectivité ou à proximité de celle-ci (AJNE, 2013, p. 4). Depuis la publication de ces rapports, l'AJNE offre ses services à une autre collectivité. Des services de proximité sont maintenant offerts dans sept collectivités autochtones, notamment des services d'accueil à l'aide juridique et de nomination d'un avocat (AJNE, 2012, p. 4). Les rapports ne précisent pas si ces services sont dispensés par des avocats ou par d'autres travailleurs de l'aide juridique. L'AJNE a également augmenté la proportion d'avocats autochtones au sein de l'effectif en place et amélioré les compétences professionnelles et culturelles du personnel à l'égard des questions autochtones. En 2014-2015, l'organisme commencera à surveiller si les demandeurs s'identifient en tant qu'autochtones.<br><br>**Appels en matière criminelle et projet des cas particuliers**<br>En 2011–2012, l'AJNE a indiqué qu'elle réalisait un projet d'appels individuels en matière criminelle, lequel « permet d'assurer l'efficacité et de réaliser des économies fondées sur des économies de spécialisation ». Le service effectue une évaluation objective du bien-fondé des demandes et offre un soutien opportun aux avocats salariés qui gèrent leurs propres appels (AJNE, 2012, p. 3) avec l'effectif en place. Il s'agit d'un changement de postes et non d'un poste additionnel. Auparavant, l'AJNE délivrait un certificat d'opinion sur l'appel à l'avocat du secteur privé qui s'occupait de la cause originale. On considère que la nouvelle approche est plus efficace et objective. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | **Gestion des causes majeures**<br>L'AJNE mentionne qu'elle a entrepris une initiative de gestion des causes majeures afin de faire face au nombre croissant de causes majeures qu'elle traite (AJNE, 2012, p. 3). Le protocole de gestion des causes majeures, mis en place à l'automne 2012, s'applique aux avocats du secteur privé qui acceptent des certificats et s'appliquera aux avocats salariés au cours du prochain exercice. L'objectif est de s'assurer que les causes dont le coût pourrait dépasser 20 000 $ (ou 50 000 $ lorsque de nombreux accusés sont impliqués) sont repérées rapidement et font l'objet d'une gestion serrée et soutenue. Cela permet de gérer efficacement ces causes criminelles tout en conciliant les différentes priorités associées à celles-ci. Le protocole permet d'établir la manière dont les causes majeures devraient être cernées, d'effectuer une gestion active initiale des causes par l'établissement de budgets et de plans de travail, en plus d'assurer une gestion continue des causes, une facturation régulière et une comparaison avec le plan de travail. L'établissement de budgets et l'évaluation des propositions de défense tiennent compte de 11 facteurs, comme la nature de l'infraction, sa complexité relative, la nature des questions juridiques, la participation d'experts, le contenu de la preuve et la complexité de sa divulgation. Le protocole permet d'assurer une gestion saine, souple et responsable des dépenses, fondée sur le critère de la personne raisonnable aux moyens modestes : une personne raisonnable aux moyens modestes dépenserait-elle les fonds nécessaires au travail si elle payait un avocat?<br><br>**Santé mentale**<br>L'AJNE rapporte que l'organisme est un partenaire clé du tribunal de santé mentale de Dartmouth et qu'il fournit des services de représentation dans le cadre de la révision des décisions de la Commission d'examen du Code criminel (AJNE, 2011, p. 12). Une avocate est affectée à plein temps au tribunal. Elle aide également à développer la capacité des autres avocats de l'aide juridique à composer avec les bénéficiaires qui souffrent de problèmes de santé mentale en répondant à leurs questions et en assistant aux séances de perfectionnement professionnel en milieu de travail, comme l'assemblée générale annuelle et les webinaires. En 2013, l'assemblée générale annuelle de l'AJNE donnait la priorité à la reconnaissance des bénéficiaires souffrant de problèmes de santé mentale et à l'amélioration de l'intervention auprès de ces derniers. L'avocate dont la pratique est axée sur la santé mentale offrira un service de proximité par le biais d'un centre de santé communautaire, en plus de sa charge de travail quotidienne. Reconnaissant la nécessité d'adopter une approche préventive pour diminuer les recoupements avec le système de justice pénale, les services de proximité comprendront la prestation de conseils sommaires individuels sur les questions de justice sociale.<br><br>**Système de justice pour les jeunes**<br>En 2005, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a commandé un rapport (en vertu |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | de la loi sur les enquêtes publiques [*Public Inquiries Act*]) sur les circonstances entourant la remise en liberté d'un adolescent qui était détenu et dont les actes criminels ont par la suite causé le décès de Theresa McEvoy (Nunn, 2006).<br><br>Le rapport du commissaire Nuun, qui a été rendu public en 2006, contenait 34 recommandations portant sur neuf thèmes. La recommandation la plus pertinente pour l'aide juridique demandait à la province de la Nouvelle-Écosse de réduire les retards initiaux dans l'administration du système de justice pénale pour les adolescents de sorte que les adolescents faisant face à de nouvelles accusations pour un crime grave ou à des accusations en instance comparaissent devant un tribunal de la jeunesse à la prochaine date de comparution fixée ou dans un délai d'une semaine de leur arrestation (Nunn, 2006, pp. 283–284).<br><br>Pour réduire l'ensemble des retards dans le système de justice pénale pour les adolescents, le rapport recommandait de consulter les partenaires du système de justice (y compris les avocats de la défense) afin de déterminer la cause des retards et de modifier les procédures ou les pratiques contribuant à ceux-ci. Le rapport recommandait également l'établissement d'objectifs de durée de traitement des dossiers mettant en cause des adolescents, de l'arrestation au jugement final, et la communication, deux fois l'an, des progrès accomplis par rapport à ces objectifs (Nunn, 2006, pp. 283–284).<br><br>Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a accepté ces deux recommandations et mis sur pied un groupe de travail chargé de trouver des moyens d'améliorer l'efficacité du processus judiciaire (NSDoJ, 2007, p. 16). L'AJNE indique qu'en 2007–2008, dans le cadre de son intervention pour améliorer les délais de traitement des causes dans le système de justice pour adolescents, l'organisme a embauché un avocat qu'il a chargé de fournir des services de représentation juridique aux bénéficiaires qui comparaissent devant les tribunaux de la jeunesse (AJNE, 2008, p. 11).<br><br>En 2012–2013, le ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse indiquait que le délai moyen de comparution des adolescents accusés d'un crime grave devant un tribunal de la jeunesse était de neuf jours, soit deux jours de plus que la recommandation du rapport Nunn.<br><br>Le délai de traitement des dossiers mettant en cause des adolescents était fixé à 98 jours (NSDoJ, 2013, p. 2). En 2012–2013, le délai moyen de traitement des causes comprenant une seule accusation était de 91 jours (une hausse par rapport aux 76 jours de l'exercice précédent) et de 116 jours pour les causes comprenant plusieurs accusations (remarque : ces résultats excluent toutes les causes de justice réparatrice dont le traitement est beaucoup plus long) (NSDoJ, 2013, p. 4). Il faut mentionner que le ministère de la Justice calcule les délais de traitement à |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | compter de la première comparution jusqu'au jugement final (NSDoJ, 2013, p. 2), et non à compter de l'arrestation (comme le recommandait le rapport Nunn).<br><br>L'AJNE a répondu à cette recommandation en collaborant avec les tribunaux pour s'assurer que l'organisme est contacté si un adolescent comparaît sans la présence d'un avocat. L'AJNE accorde la priorité à ces appels et fixe immédiatement un rendez-vous avec l'adolescent. Les avocats directeurs veillent à ce que le personnel de première ligne soit informé du délai de sept jours pour les accusations graves et en instance, et s'efforce d'envoyer un avocat si un adolescent communique avec le bureau. Dans l'ensemble, les délais d'attente demeurent en deçà de la cible de deux à quatre semaines, et on donne la priorité à la fixation d'un rendez-vous avant la prochaine date de comparution devant le tribunal. Les avocats directeurs insistent auprès des avocats de la défense sur la nécessité de tenir des discussions en vue d'obtenir un règlement rapide et d'être informés des dates cibles de présentation des rapports et des évaluations présentenciels devant les tribunaux. Si les tribunaux ont un délai de présentation devant le tribunal de la jeunesse, les bureaux de l'AJNE tenteront de s'assurer qu'un membre du personnel puisse conduire l'adolescent à un bureau de plein exercice, s'il comparaît sans être représenté. Le personnel de l'office pour la jeunesse de la Municipalité régionale d'Halifax, qui traite le plus grand nombre de dossiers, rencontre maintenant les bénéficiaires ou les demandeurs à l'extérieur, au foyer de groupe pour jeunes.<br><br>L'AJNE communique également avec les jeunes bénéficiaires en leur envoyant des courriels ou des messages textes pour leur rappeler leurs rendez-vous et leurs dates de comparution devant le tribunal.<br><br>Pour encourager un règlement rapide, l'AJNE et la Couronne prévoient des conférences de règlement rapide. L'AJNE veille également à ce que les rapports de probation soient à jour.<br><br>Comme l'AJNE est un des acteurs du système concernés par la problématique du délai de traitement des causes impliquant des adolescents, l'organisme collabore avec les autres participants du système et, à l'interne, pour y réagir. Des téléconférences ont lieu avec la direction, puis avec les avocats directeurs et le personnel de bureau. La question est intentionnellement réévaluée au moins deux fois par année. Dans une lettre envoyée à la province à l'automne 2013, le directeur exécutif souligne sept mesures prises par l'AJNE. Cependant, il existe des problèmes systémiques à l'égard desquels l'AJNE collabore avec les autres acteurs du système de justice. Par exemple, l'audition des causes peut dépasser la date limite en raison de la définition même d'une « cause ». Le délai de traitement d'une cause est le temps écoulé de la date de la première comparution devant le tribunal jusqu'à celle du jugement final. Cependant, il se peut que la cause comprenne une autre accusation si la comparution devant le tribunal pour cette accusation est fixée |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | à la même date que l'accusation initiale. La première accusation peut être réglée avant la deuxième, mais il s'agit d'une seule « cause ». Par ailleurs, le temps nécessaire à la préparation des évaluations cliniques, y compris les renvois aux termes de l'article 34 de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, est plus long que la période de temps allouée.<br><br>**Initiative de justice sociale**<br>L'AJNE a entrepris une initiative de justice sociale avec l'effectif en place. Dans le cadre de cette initiative, l'organisme fournit une aide (conseils) et, parfois, des services de représentation aux Néo-écossais qui ont des problèmes dans les secteurs de l'aide au revenu, de l'assurance-emploi, du Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada et de la relation locateur-locataire. L'AJNE reconnaît qu'il existe un lien évident entre les problèmes de revenu et les situations de logement précaire et le recoupement avec les systèmes de justice pénale. L'initiative reconnaît que la criminalité, les questions familiales et la justice sociale sont intimement liées. Dans le cadre de cette initiative, l'AJNE fournira de l'assistance sur d'autres questions liées au logement et à la sécurité du revenu. Par exemple, les avocats spécialisés en droit criminel de l'AJNE ont reçu une formation du Tribunal de la sécurité sociale afin de fournir à leurs clients des renseignements qui permettent de répondre à leurs besoins en matière de droit non criminel. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Normes de la Commission en matière de droit criminel**<br>Adoptées en 2012–2013, ces normes exigent des avocats du secteur privé qu'ils aient un niveau minimum de perfectionnement professionnel, d'expérience et(ou) de mentorat avant qu'un certificat d'aide juridique leur soit délivré (AJNE, 2013, p. 4).<br><br>**Gestion des certificats**<br>Le processus de gestion des certificats a pour but de donner à l'AJNE une meilleure estimation de son passif en cours. En 2009–2010, l'AJNE a indiqué avoir resserré la gestion du budget affecté aux certificats. On a réduit le budget affecté aux certificats de chacun des seize bureaux de l'AJNE sans altérer la prestation de services. Dans le cadre de ce processus, on a développé un système de rapports de suivi numérotés pour communiquer avec les avocats directeurs. On a également élaboré des procédures relatives à la délivrance des certificats, à | **Stagiaires en droit**<br>L'AJNE a accru sa visibilité auprès de la Schulich School of Law en participant à la semaine d'orientation, en offrant aux étudiants la possibilité de travailler à la Clinique de droit criminel et à la Clinique d'aide juridique Dalhousie, en fournissant un soutien à l'enseignement et en participant aux enseignements magistraux (AJNE, 2013, p. 4).<br><br>Par le passé, le Programme des stagiaires en droit de l'AJNE a aussi mis l'accent sur le recrutement d'étudiants « noirs indigènes et Mi'kmaq » et d'étudiants qui connaissent le français et ont un intérêt pour les questions de justice sociale (AJNE, 2010c, p. 10).<br><br>En 2008, l'AJNE a constaté que les étudiants en droit étaient recrutés plus souvent par des cabinets | **Comité sur la diversité raciale et savoir-faire culturel**<br>L'AJNE a formé un Comité sur la diversité raciale afin d'aider l'organisme à accroître son savoir-faire culturel à l'égard des Premières Nations et des Afro-Néo-écossais (par des séances de perfectionnement professionnel ciblé) et d'attirer des employés qui représentent davantage la diversité culturelle de sa clientèle (AJNE, 2013, p. 4). L'AJNE a augmenté de 10 % le nombre total de ses avocats issus de communautés autochtones ou afro-canadiennes en dotant les postes vacants à la suite d'un départ à la retraite ou les autres postes vacants.<br><br>La dernière assemblée générale annuelle de l'AJNE portait sur la formation au savoir-faire culturel (associée aux Premières Nations et aux nouveaux immigrants).<br><br>L'AJNE est en train d'élaborer sa propre initiative en matière de justice applicable aux Autochtones, laquelle | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| l'approbation des débours et à la gestion des certificats en suspens (AJNE, 2010c, pp. 10–12). Le directeur financier de l'AJNE rencontre les avocats directeurs et leur personnel de soutien deux fois l'an afin d'appuyer les objectifs et de définir une stratégie en matière de gestion des certificats. Des rapports sur le budget affecté aux certificats sont transmis tous les mois au bureau de l'AJNE.<br><br>**Maintien de la participation des avocats du secteur privé**<br>L'AJNE tente d'offrir des « services complémentaires » aux avocats du secteur privé en les invitant à assister à ses conférences ou à ses séances de formation pratique, et en leur donnant accès à un bibliothécaire ou un chercheur de l'organisme pour effectuer les recherches nécessaires à la préparation des requêtes qu'ils doivent présenter devant les tribunaux.<br><br>**Recrutement par le biais du site Web**<br>L'AJNE fournit un formulaire de communication en ligne pour les avocats en exercice assurés de la Nouvelle-Écosse qui souhaitent être inscrits sur la liste des avocats pouvant agir comme avocat de service et offrir des services par téléphone, après les heures de bureau, ou pour ceux qui aimeraient obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme (AJNE, 2010a). | d'avocats pendant leur deuxième année d'études. En réponse à cette situation, l'AJNE a commencé à recruter des étudiants de deuxième année pour des postes de stagiaire en droit (AJNE, 2008, p. 10).<br><br>L'AJNE a offert un emploi d'été d'une durée de douze semaines aux étudiants sélectionnés. L'offre d'emploi d'été fait partie de la stratégie mise en place par l'AJNE afin de pourvoir ses postes de stagiaire en droit (AJNE, 2008, p. 10).<br><br>**Parajuristes**<br>Pour tenter de réaliser davantage d'économies, l'AJNE accroît le recours aux services de parajuristes (AJNE, 2012, p. 3). Aucun autre renseignement n'a été fourni sur cette initiative.<br><br>**Mentorat sous la supervision d'avocats principaux**<br>L'AJNE remplace les avocats principaux qui partent à la retraite par des avocats subalternes (AJNE, 2012, p. 3). Les avocats principaux offrent un mentorat aux nouveaux avocats avant leur départ (AJNE, 2011, p. 12).<br><br>Afin de préparer les avocats principaux à leur rôle de mentor, l'AJNE donne aux avocats directeurs une formation en gestion axée sur le mentorat des nouveaux employés, l'établissement d'attentes claires et le maintien d'un équilibre entre les responsabilités d'administration d'un bureau, tout en assurant des services juridiques directs (AJNE, 2010c, p. 12).<br><br>**Gestion des avocats de service**<br>En 2010–2011, l'AJNE a indiqué qu'elle élargissait la fonction de gestion des avocats de service en offrant du perfectionnement professionnel en milieu de travail et en modernisant son système de gestion des causes (AJNE, 2011, p. 9). Les services d'avocats de service de l'AJNE comprennent les services offerts par téléphone, lesquels représentent un problème dans le cadre | sera annoncée en avril 2014.<br><br>**Gestion financière et gestion comptable améliorée des ressources**<br>En 2012–2013, l'AJNE a indiqué qu'elle accordait la priorité à la gestion financière en mettant en place un Comité de vérification des finances, en adoptant de nouvelles normes comptables et en modifiant le poste de coordonnateur des systèmes d'information de gestion qui passe d'un rôle de « service de dépannage » à une fonction intégrante de l'ensemble de la gestion des systèmes (AJNE, 2013, p. 5).<br><br>Au cours du même exercice, l'AJNE a également mentionné que son personnel « s'investissait pleinement » dans un processus visant à améliorer la gestion comptable du temps et des ressources de l'organisme. De tels efforts ont fourni à la direction de l'information indispensable qui peut être utilisée pour favoriser l'atteinte des priorités de l'organisme (AJNE, 2013, p. 1).<br><br>Les avocats salariés reçoivent tous les mois un rapport contextuel qui indique les heures travaillées, le nombre de demandes, le nombre de dossiers ouverts et fermés ainsi que le nombre de dossiers actifs. L'AJNE a établi les objectifs des avocats dans ces secteurs.<br><br>L'AJNE fournit également aux avocats directeurs un rapport des ressources affectées aux demandes dans lequel figurent le nombre d'avocats dans chaque bureau et le nombre de demandes afin de s'assurer que les ressources sont affectées de manière appropriée dans les bureaux.<br><br>**Planification stratégique**<br>En 2012–2013, l'AJNE a entrepris un exercice de planification stratégique avec le concours de l'Aide juridique Ontario. Le personnel de l'AJNE a participé à la définition d'un plan d'orientation de l'organisme sur une période de trois ans. La mise en œuvre du plan stratégique est prévue pour l'exercice 2013–2014 (AJNE, 2013, p. 1). | |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | des trois décisions sur les services d'avocats de service requis selon l'arrêt *Brydges* qu'a rendues la Cour suprême du Canada (AJNE, 2011, p. 9).<br><br>**Perfectionnement professionnel**<br>L'AJNE fournit un perfectionnement professionnel par le biais de séances de formation sur place comprenant des webinaires et des séminaires de formation juridique permanente autorisés, comme ceux offerts par le Programme national de justice pénale (AJNE, 2009, p. 9, 2010c, p. 11). Tous les avocats salariés ont accès à un fonds pour les conférences données à l'extérieur, comme la conférence sur le droit criminel au Canada. Cette année, le montant est fixé à 500 $, ce qui exclut les coûts. Le montant peut être gardé en banque pendant un an.<br><br>L'AJNE fournit du perfectionnement professionnel en milieu de travail aux avocats salariés et aux avocats du secteur privé dans les régions qui acceptent ou souhaiteraient peut-être accepter des certificats d'aide juridique (AJNE, 2010c, p. 11). En 2008–2009, l'AJNE a invité les avocats participant à un régime d'aide juridique des autres provinces maritimes (AJNE, 2009, p. 9).<br><br>Les participants à une séance de perfectionnement professionnel en milieu de travail organisée en 2009–2010 ont modernisé un manuel des avocats de service en matière criminelle, en faisant un document juridique procédural important (AJNE, 2010c, p. 11).<br><br>**Gestion du rendement**<br>En 2009–2010, l'AJNE a défini, à l'intention des avocats salariés, des critères de gestion du rendement qui comprennent la remise aux directeurs de bureau et aux avocats salariés de rapports mensuels indiquant le nombre de dossiers ouverts et fermés (AJNE, 2010c, p. 12). | **Évaluation**<br>En 2010–2011, l'AJNE a fait l'objet d'une évaluation dont le rapport a été transmis au ministre de la Justice. Cette évaluation avait pour but d'examiner les problèmes associés à la demande sans cesse croissante de services d'aide juridique et à la nécessité d'équilibrer les finances de la province (AJNE, 2011). Selon le directeur administratif de l'AJNE, l'évaluation de l'organisme a été favorable.<br><br>**Communication interne**<br>En 2009–2010, l'AJNE a entrepris une initiative visant à améliorer la communication entre la direction et le personnel de bureau. Cette initiative consiste à mener des entretiens particuliers afin d'améliorer la circulation des communications provenant des « tranchées » sur les contraintes et les principales questions de politique et de budget (AJNE, 2010c, p. 12).<br><br>**Concept REACH**<br>Le directeur administratif de l'AJNE définit la façon dont l'aide juridique pourrait être améliorée par un concept appelé « REACH », un clin d'œil aux pratiques perçues comme exemplaires :<br>R – recherche : optimiser les ressources en recherche afin de démontrer que l'investissement dans l'aide juridique est logique d'un point de vue fiscal;<br>E – élargissement : élargir les critères d'admissibilité aux services de représentation complète pour comprendre les travailleurs pauvres;<br>A – assistance judiciaire : assurer un rôle de défenseur de l'accès à la justice pour les Canadiens vulnérables;<br>C – couverture : valoriser une couverture qui s'étend au-delà des affaires criminelles afin de donner un accès égal aux services d'aide juridique en matière de droit de la famille et de droit des pauvres;<br>H – holistique : dispenser des services axés sur la clientèle, dans une perspective holistique suivant laquelle les auxiliaires de l'aide juridique se trouvent aux endroits où les bénéficiaires ont besoin d'eux et utilisent la technologie pour améliorer l'accessibilité de l'aide (AJNE, 2013). | |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique de la Nouvelle-Écosse (AJNE)** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Initiatives de collaboration**<br>L'AJNE collabore avec le ministère de la Justice et l'Association des avocats de la Nouvelle-Écosse à l'amélioration de l'accès aux initiatives de justice (aucune de ces initiatives n'est mentionnée dans les rapports). L'AJNE travaille également avec la Legal Information Society of Nova Scotia et le Service d'aide juridique de Dalhousie en octroyant des subventions, en représentant des particuliers et en participant aux activités de financement de son personnel (AJNE, 2011, p. 13). À l'automne 2013, l'AJNE a collaboré avec l'Association des avocats de la Nouvelle-Écosse à l'élaboration de normes d'aide juridique en matière de droit criminel (se reporter à la rubrique « Gestion de la liste des avocats » pour de plus amples renseignements) (NSBS, 2013, p. 21).<br><br>Le personnel de l'AJNE effectue également du travail bénévole pour des organismes communautaires sans but lucratif qui offrent des services de soutien à sa clientèle, notamment la Société Elizabeth Fry, la Justice réparatrice, les Services d'établissement et d'intégration des immigrants, la Veith House et l'Établissement Nova pour femmes placées sous responsabilité fédérale (AJNE, 2011, p. 13).<br><br>L'AJNE collabore avec le ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse, la magistrature, les services judiciaires et la Couronne pour améliorer l'accès à la justice en mettant l'accent sur les changements systémiques, comme la réduction des délais du processus judiciaire (adultes et adolescents), l'intégration des différentes réponses selon les types de causes et d'accusés ainsi que les initiatives de vidéoconférence et de divulgation de la preuve électronique.<br><br>**Bilinguisme**<br>L'AJNE s'est associée au ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse pour préparer un plan de services communs en français pour le système de justice (AJNE, 2009, pp. 9–10). Le projet a pour but d'offrir aux bénéficiaires de l'aide juridique un niveau raisonnable de services d'aide juridique en français.<br><br>L'AJNE travaille avec l'Association des juristes d'expression française de la Nouvelle-Écosse pour s'assurer d'obtenir des commentaires de la communauté francophone (AJNE, 2009, pp. 9–10). Dans le cadre de ce projet, l'AJNE a aussi envoyé du personnel à la faculté de droit de l'Université de Moncton pour inciter des diplômés entièrement bilingues à travailler comme stagiaires en droit au sein de l'organisme. L'organisme a également fourni une formation complémentaire en terminologie juridique française à son personnel bilingue par l'entremise de l'Université Sainte-Anne (AJNE, 2009, pp. 9–10). | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Nouvelle-Écosse


AJNE. (2008). Legal Aid Commission Thirty-First Annual Report 2007/2008.

AJNE. (2009). Nova Scotia Legal Aid Commission Thirty-Second Annual Report 2008/2009.

AJNE. (2010a). After Hours Telephone Duty Counsel (and fillable online form for lawyers). Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/afterhours.php

AJNE. (2010b). FAQs. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/faq.php

AJNE. (2010c). Nova Scotia Legal Aid Commission Thirty-Third Annual Report 2009/2010.

AJNE. (2011). Nova Scotia Legal Aid Commission Thirty-Fourth Annual Report 2010/2011. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/publications/Annual%20Report%202010%202011.pdf

AJNE. (2012). Nova Scotia Legal Aid Commission Thirty-Fifth Annual Report 2011/2012. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/publications/Annual%20Report%202011%202012.pdf

AJNE. (2013). Nova Scotia Legal Aid Commission 2012/2013 Annual Report. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/publications/Annual%20Report%202012%202013.pdf

Currie, A., et Hudson, K. (2013). Not Just a Substitute for Full Service: Expanded Duty Counsel in Nova Scotia | Legal aid plans of Canada / Régimes d'aide juridique du Canada. Consulté le 22 novembre 2013 à l'adresse http://alap-araj.ca/2013/02/not-just-a-substitute-for-full-service-expanded-duty-counsel-in-nova-scotia/

NSBS. (2013). Access to Justice. *The Society Record, 31*(2). Consulté à l'adresse http://www.nslegalaid.ca/publications/NSLA%20Why%20You%20Should%20Care%20NSBS%20Society%20Record%20Fall%202013.pdf

NSDoJ. (2007). Helping Kids, Protecting Communities Response to the Nunn Commission. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://novascotia.ca/just/nunn_commission/_docs/NunnResponse.pdf

NSDoJ. (2013). Case Processing in Nova Scotia Youth Court, 2008-09 to 2012-13. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://novascotia.ca/just/nunn_commission/_docs/Nunn_Update_20130626.pdf

Nunn, M. (2006). Spiralling Out of Control: Lessons Learned From a Boy in Trouble - Report of the Nuun Commission of Inquiry. Consulté le 22 novembre 2013 à l'adresse http://novascotia.ca/just/nunn_commission/_docs/Report_Nunn_Final.pdf

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Commission des services juridiques du Nunavut (CSJN)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)**<br>La CSJN n'a pas actuellement de site Web fonctionnel, mais l'Association du Barreau canadien (ABC) rapporte qu'elle fournit au public de la vulgarisation et de l'information juridiques par différentes méthodes, dont des dépliants, des séances de discussion, la radio et les journaux (ABC, 2013b, p. 18). Récemment, le personnel de la CSJN a participé à la mise en place d'un programme de simulation de procès pour faire connaître le système juridique aux élèves de 9e année (ABC, 2013a).<br><br>La CSJN travaille présentement avec le Barreau pour élaborer un catalogue des exposés de vulgarisation et d'information juridiques. Ces exposés serviront aux conseillers parajudiciaires et aux avocats dans des collectivités partout au Nunavut. Les avocats qui se déplacent avec la cour de circuit arrivent désormais dans les collectivités à l'avance pour présenter des exposés de vulgarisation et d'information juridiques et nouer des relations avec les organisations locales. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | **Programme d'assistance parajudiciaire aux Inuits**<br>L'Association du Barreau canadien indique que la CSJN gère un programme d'assistance parajudiciaire aux Inuits, dont des représentants sont présents dans 16 collectivités (sur 26) (ABC, 2013b, p. 19). L'ABC souligne que les conseillers parajudiciaires du Nunavut jouent un rôle semblable à ceux des Territoires du Nord-Ouest (ABC, 2013b, p. 19). Le ministère de la Justice explique que les services d'assistance parajudiciaire au Nunavut sont offerts par l'entremise des cliniques de la CSJN et que les conseillers parajudiciaires ne sont pas des employés du gouvernement, alors qu'ils le sont aux T.N.-O. (ministère de la Justice, 2013). Un des atouts essentiels des conseillers parajudiciaires inuits est qu'ils parlent l'inuktitut ou l'innuinaqtun en plus de l'anglais.<br><br>La CSJN a récemment bonifié son programme d'assistance parajudiciaire aux Inuits. Deux nouveaux conseillers parajudiciaires ont été embauchés et une formation de base a été offerte à tous. En 2014, la CSJN lancera une formation approfondie pour que les conseillers parajudiciaires soient en mesure de participer aux enquêtes sur le cautionnement, de discuter d'affaires sommaires, voire d'intervenir lors des déterminations de peine et des procès à la cour du juge de la paix pour des affaires sommaires. La formation approfondie sera adaptée aux souhaits et aux forces de chaque conseiller parajudiciaire (tous ne veulent pas se charger d'enquêtes sur le cautionnement, etc.). Grâce au contact continu que la CSJN maintient désormais avec les conseillers parajudiciaires, le recrutement et la rétention se sont améliorés récemment.<br><br>**Cliniques juridiques**<br>La CSJN gère trois cliniques situées à Iqaluit, à Cambridge Bay et à Rankin Inlet. Ces cliniques offrent des services en matière de droit criminel (ABC, 2013b, p. 22). Le seul palais de justice du territoire se trouve à Iqaluit (CBA, 2013a). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Commission des services juridiques du Nunavut (CSJN) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| En 2007, un rapport du ministère de la Justice sur la Cour de justice du Nunavut indiquait que la perception répandue parmi les principaux sujets interrogés et les répondants des collectivités était que trop peu d'avocats de la défense pratiquaient au Nunavut. D'après les répondants, vu le faible nombre d'avocats du Barreau en pratique privée, davantage de financement était nécessaire pour augmenter le nombre de postes en aide juridique (ministère de la Justice, 2007, p. 40). | **Efficacité accrue de la cour de circuit**<br>En 2007, le ministère de la Justice a noté une uniformité accrue dans l'affectation des avocats de l'aide juridique aux mêmes circuits, ce qui fournit un incitatif fort à régler rapidement les dossiers. Les avocats (tant de la poursuite que de la défense) y voient une amélioration de l'efficacité des cours de circuit (ministère de la Justice, 2007, p. 22).<br>**Affectation linéaire des dossiers**<br>Selon cette approche, qui s'éloigne du modèle de l'avocat de service, un dossier susceptible de faire l'objet d'un procès est affecté à l'avocat de la première comparution. Cette continuité dans l'affectation élimine le dédoublement du travail juridique causé par les changements d'avocat et suscite moins de confusion chez le client puisqu'il y a davantage de constance dans les conseils fournis.<br>**Perfectionnement**<br>La CSJN a réservé le cinéma d'Iqaluit pour encourager les avocats de l'endroit à regarder la série « Maîtres en pratique » de l'ABC. Les avocats reçoivent une admission à un film en exclusivité pour leur participation (ABC, 2013a). | La CSJN a effectué un examen stratégique de l'organisation en 2012-2013. | L'ABC fait référence à une étude du gouvernement du Nunavut menée en 2009 auprès de 2 100 résidents, consultés quant à l'efficacité des programmes et services du territoire (cette étude n'a pu être trouvée en ligne). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Commission des services juridiques du Nunavut (CSJN) | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| La petite taille de la communauté juridique permet à la CSJN de travailler en proche collaboration avec la cour, le Service des poursuites criminelles du Canada (SPPC), les agences des services sociaux et d'autres intervenants. On signale que ces partenariats ont favorisé des améliorations au fonctionnement du système.<br>**Amélioration de l'inscription des causes au rôle du tribunal**<br>En particulier, la cour collabore étroitement avec la CSJN et le SPPC pour élaborer et améliorer les horaires de comparution. Selon la CSJN, cette collaboration permet une utilisation plus efficace du temps en cour.<br>**Premières comparutions plus productives**<br>La CSJN, la GRC et le SPPC ont aussi convenu de divulguer la preuve plus rapidement. Des efforts sont faits pour que la preuve soit divulguée lors de la première comparution, plutôt qu'à la deuxième comparution ou ultérieurement. De plus, la GRC remet un dépliant aux personnes arrêtées, les invitant à se rendre aux bureaux de l'aide juridique si elles ont besoin d'assistance. Par conséquent, les accusés communiquent avec la CSJN plus rapidement, ce qui signifie que la preuve est divulguée plus vite, que des consignes sont reçues plus tôt et que l'aide juridique peut être fournie promptement. Selon la CSJN, ces innovations ont rendu les premières comparutions plus productives. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Commission des services juridiques du Nunavut (CSJN)** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Comité sur l'efficacité des procès**<br>Formé du juge en chef, du procureur en chef fédéral et du directeur des opérations de la CSJN, ce comité examine les raisons pour lesquelles les procès sont retardés et les moyens de réduire ces retards.<br><br>**Partenariats avec les services sociaux**<br>La CSJN déclare avoir des relations de travail informelles et fructueuses avec les agences des services sociaux, y compris celles chargées de la santé mentale et de la toxicomanie, qui lui permettent de diriger les clients vers les services appropriés. | |

## Liste des références – Nunavut

ABC. (2013a). Magazine National de l'ABC – Le loup et le mouton. Consulté le 27 novembre 2013 à l'adresse http://www.nationalmagazine.ca/Articles/July-August-2013/The-wolf-the-sheep.aspx

ABC. (2013b). Future Directions for Legal Aid Delivery.

Ministère de la Justice du Canada. (2007). Rapport final sur l'évaluation formative de la Cour de justice du Nunavut.

Ministère de la Justice du Canada. (2013). Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/fina-fund/gouv-gov/apc-acp/index.html

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services juridiques des Territoires du Nord-Ouest (CSJTNO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Vulgarisation et information juridiques**<br>La CSJTNO s'occupe de la vulgarisation et de l'information juridiques dans les Territoires du Nord-Ouest. Les conseillers parajudiciaires offrent des services de vulgarisation juridique au public en fournissant des renseignements et de l'orientation quant au système judiciaire et en transmettant de l'information juridique en contexte scolaire et par des comités de justice communautaire (CSJTNO, 2013, p. 6).<br><br>En 2010, la CSJTNO a produit et distribué des livrets diffusant des conseils relativement aux accusations et aux arrestations (CSJTNO, 2011, p. 7). Il est également possible de se procurer ces livrets sur le site Web de la CSJ (ministère de la Justice du gouvernement des T.N.-O., 2013). Le site Web donne par ailleurs accès à un dictionnaire juridique.<br><br>Aux T-N.O., la vulgarisation juridique est majoritairement offerte de façon informelle par des avocats et des conseillers parajudiciaires communautaires, au palais de justice et durant les déplacements sur le circuit. | **Demande par téléphone**<br>Les demandes sont reçues par des conseillers parajudiciaires, en personne ou par téléphone. Un avocat de la défense est affecté aux demandeurs admissibles (CSJTNO 2013, p. 10). | **Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones**<br>Depuis 1978, le gouvernement fédéral finance le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones des T.N.-O. par l'intermédiaire d'ententes sur les services d'accès à la justice. Aux T.N.-O., les conseillers parajudiciaires sont des employés du gouvernement territorial (ministère de la Justice du Canada, 2013).<br><br>Aux T.N.-O., les travailleurs de ce programme sont appelés conseillers parajudiciaires communautaires (ministère de la Justice du gouvernement des T.N.-O., n.d). Leurs principales responsabilités sont d'aider les clients à demander de l'aide juridique et de veiller à ce que les demandes et la documentation de soutien soient transmises au bureau de l'aide juridique. Ils peuvent également :<br>• Fournir des renseignements généraux et diriger les clients vers des services qui font partie ou non du système juridique<br>• Servir d'intermédiaire entre les clients, les avocats et le système juridique (en particulier dans les collectivités isolées)<br>• Représenter les personnes qui n'ont pas d'avocat devant le juge de paix<br>• Seconder les avocats dans les tribunaux territoriaux ou pour adolescents en veillant à ce que les clients et témoins se présentent en cour, en agissant comme interprète et en effectuant des entrevues avec les clients (CSJTNO, 2013, p. 6).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2011, un sondage du ministère de la Justice du Canada sur le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones a été mené auprès des clients des T.N.-O. Tous les clients ont dit être satisfaits ou très satisfaits de l'information reçue des conseillers parajudiciaires. Quatre-vingt-quinze pour cent des clients ont indiqué qu'ils avaient été représentés en cour (CSJTNO, 2013, p. 7). Le nombre de conseillers parajudiciaires est passé de onze à sept ces dernières années (CSJTNO, 2010, p. 7, 2013, p. 6) en raison du déclin de la demande de services à certains endroits.<br><br>**Admissibilité présumée**<br>La CSJTNO n'a recours à l'admissibilité présumée que pour les affaires criminelles. L'admissibilité présumée permet d'obtenir de l'aide pour des questions préliminaires ou simples, dans les cas d'affaires sommaires, dont l'avocat de service peut se charger. Cela comprend les plaidoyers de culpabilité et les audiences non complexes de détermination de la peine. Lorsqu'un avocat estime que l'affaire exige une enquête préliminaire ou un procès ou que la détermination de peine sera complexe, le client est invité à présenter une demande afin qu'on lui affecte un avocat de l'aide juridique (CSJTNO., 2013, p. 8). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services juridiques des Territoires du Nord-Ouest (CSJTNO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | **Services Brydges**<br>Durant l'AF 2007-2008, la CSJ a sous-traité les services Brydges à un avocat unique plutôt que d'y affecter les avocats sur une base hebdomadaire. Le service permet aux clients en détention de parler à un avocat par téléphone, 24 heures par jour, 365 jours par année (CSJTNO, 2008, p. 3). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services juridiques des Territoires du Nord-Ouest (CSJTNO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Liste des avocats de l'aide juridique**<br>Un avocat en pratique privée de la liste de l'aide juridique de la CSJ est affecté aux demandeurs approuvés. Le travail est attribué en rotation pour assurer justesse et égalité. Afin de favoriser les économies et d'appuyer le Barreau local, les avocats de collectivités hors de la région de Yellowknife sont priorisés pour les affectations dans leur collectivité et dans les environs (CSJTNO, 2013, p. 11). Il y a de moins en moins d'avocats en pratique privée qui offrent des services d'aide juridique dans le cadre d'affaires criminelles. Bien que cela conduise la CSJTNO à adopter un modèle d'avocats salariés, elle continue à affecter des dossiers aux avocats du privé pour maintenir leur participation à l'aide juridique en matière criminelle, car cette participation est jugée importante pour gérer les conflits.<br><br>**Choix d'avocat**<br>En général, les demandeurs n'ont pas le droit de choisir leur avocat. Toutefois, les demandeurs accusés de crimes pour lesquels la peine maximale, s'ils sont déclarés coupables, est la prison à perpétuité le peuvent (l'avocat doit figurer à la liste de l'aide juridique). Cela ne s'applique cependant pas aux demandeurs faisant l'objet d'accusations au criminel pour invasion de domicile ou pour des infractions à la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* pour lesquelles la prison à perpétuité est la peine maximale (CSJTNO, 2013, p. 11). La nouvelle *Loi sur les services juridiques* (adoptée en 2012, mais pas encore en vigueur) modifie les dispositions sur le choix de l'avocat. En cas d'accusation grave, la CSJTNO consultera l'accusé concernant son choix pour veiller à ce que l'avocat retenu ait une expérience adéquate. | **Augmentation du nombre d'avocats à l'interne**<br>Le financement territorial des années 2010–2011 et 2011–2012 a permis à la CSJ d'ajouter trois avocats à son équipe interne. Ils sont maintenant 14, dont sept sont des avocats de la défense.<br><br>**Formation des conseillers parajudiciaires**<br>Les conseillers parajudiciaires ont participé à une séance de formation de deux jours à Yellowknife. La formation, préparée et exécutée par du personnel de l'aide juridique (CSJTNO, 2013, p. 6), comprenant des questions de droit criminel et des moyens de reconnaître les clients atteints d'un trouble du spectre de l'alcoolisation fœtale et de travailler avec eux. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Commission des services juridiques des Territoires du Nord-Ouest (CSJTNO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Stages pour étudiants**<br>La CSJ indique qu'elle participe au développement du Barreau des T.N.-O. en offrant des stages aux diplômés en droit, y compris aux diplômés autochtones. La CSJ espère que ces stages aideront les jeunes avocats à établir une pratique juridique dans leur collectivité d'origine (CSJTNO, 2010, p. 3). | | | |

| Approche systémique | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| La CSJTNO est un partenaire du tribunal de la violence familiale. Ses avocats siègent au comité du tribunal, qui comprend des services judiciaires, de liaison avec la Couronne, de probation, de soutien et de conseil. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Territoires du Nord-Ouest

CSJTNO (2008). 2007/2008 Report of the Legal Services Board of the NWT.

CSJTNO (2010). 2009/2010 Report of the Legal Services Board of the NWT.

CSJTNO (2011). 2010/2011 Report of the Legal Services Board of the NWT.

CSJTNO (2013). 2012/2013 Report of the Legal Services Board of the NWT.

Ministère de la Justice du Canada. (2013). Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/fina-fund/gouv-gov/apc-acp/index.html

Ministère de la Justice du gouvernement des T.N.-O.. (n.d). Department of Justice – Legal Aid – Community Court Workers. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nt.ca/legalaid/LegalAid_courtWorkers.shtml

Ministère de la Justice du gouvernement des T.N.-O.. (2013). What To Do When You Get Arrested. Consulté le 27 novembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gov.nt.ca/legalaid/WhatToDoWhenYouGetArrested.shtml

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Faitsdedroit.ca**<br>En décembre 2011, AJO a lancé un nouveau service d'information en matière de droit criminel en ligne appelé Faitsdedroit.ca. Ce site offre de l'information sur les étapes de la procédure criminelle, ainsi que des renseignements pratiques sur les premières comparutions, la caution et la déjudiciarisation, en plus de donner accès à un dictionnaire juridique et à une base de données de formulaires et de listes de vérification courantes afin d'aider les clients à se préparer à régler leurs questions juridiques particulières (AJO, n.da, 2012b, pp. 5, 13).<br><br>**Site Web d'AJO**<br>Le site Web d'AJO a été remanié en 2011-2012 afin de fournir plus d'information sur AJO et de permettre aux clients de trouver des renseignements juridiques qui feront progresser leurs dossiers (AJO, 2012b, p. 6).<br><br>**Ligne d'assistance du Programme de déjudiciarisation pour les jeunes**<br>AJO fournit une ligne afin d'offrir une aide informatisée sur le système de justice pénale et explique le fonctionnement des programmes relatifs aux sanctions extrajudiciaires pouvant aider les jeunes à éviter les accusations ou l'incarcération.<br><br>Ce service permet également de laisser un message à l'intention d'un avocat de service d'AJO, qui rappellera et fournira jusqu'à 20 minutes de conseils juridiques sommaires gratuits (AJO, 2013o).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2012, 348 personnes ont utilisé la ligne d'assistance, la plupart des jeunes et des parents qui ne connaissent pas bien le système judiciaire. | **Points d'accès multiples**<br>Les certificats d'aide juridique sont délivrés aux clients financièrement admissibles par le personnel d'AJO des bureaux de district et des bureaux situés dans les palais de justice ou encore par l'entremise du Centre de service à la clientèle (AJO, 2011a, p. 15).<br><br>**Système de demande éclair de certificat en ligne (DÉCLIC)**<br>Le projet pilote DÉCLIC visait à faciliter l'accès aux services d'aide juridique pour les clients répondant clairement aux exigences d'admissibilité d'AJO, tout en faisant un usage efficace et efficient des ressources d'AJO. Le processus comprend un formulaire de demande en ligne et un test d'admissibilité financière.<br><br>Le projet DÉCLIC a été lancé à Toronto, puis mis en œuvre en 2009 dans 51 des bureaux régionaux d'AJO et 17 des sites de Justice juste-à-temps (JJAT) (voir Partenariats pour la description de JJAT). La même année, le programme a été élargi pour inclure les demandes émanant de « criminels en détention » (AJO, 2009b, p. 11).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Les demandes en ligne ont augmenté de façon spectaculaire depuis que le service a été lancé initialement, passant de 12 552 demandes reçues à l'exercice 2008–2009 à 48 482 demandes reçues à l'exercice 2010–2011 (AJO, 2010a, p. 14, 2011a, p. 16). AJO ne précise pas quelle est la proportion de ces demandes ayant trait à des affaires criminelles. En 2010, AJO a rapporté que le projet DÉCLIC a permis de réduire le délai moyen de traitement des demandes de 62 p. cent. (AJO, 2010b)<br><br>**Comités régionaux**<br>AJO fait appel à des comités régionaux composés d'avocats et de représentants de la communauté de l'ensemble de la province pour entendre les appels interjetés à la suite d'une décision de refus ou d'annulation d'un certificat d'aide juridique prise par des directeurs régionaux. À l'exercice 2011–2012, AJO a déclaré avoir amélioré les processus et les outils à l'intention des comités régionaux afin d'obtenir des résultats plus efficaces, plus uniformes et de plus grande qualité (aucun détail n'est fourni). Les membres du comité régional sont | **Avocats de service et services élargis d'avocats de service**<br>AJO fait appel à des avocats salariés et à des avocats du secteur privé pour fournir de l'aide juridique en matière de droit criminel. Des avocats de service sont disponibles dans la plupart des palais de justice de l'Ontario, y compris dans 30 régions éloignées ou accessibles par avion. Ils sont chargés de prodiguer des conseils de base, de fournir des renseignements et un service de représentation aux personnes qui autrement se présenteraient au tribunal sans avocat, ni assistance (AJO, 2010a, p. 14).<br><br>À l'exercice 2011–2012, AJO a déclaré être en voie de normaliser la gamme et la qualité des services offerts par les avocats de service dans l'ensemble de la province en établissant des services de base. Afin de s'assurer que l'aide juridique offerte par les avocats de service est dispensée de manière efficiente, AJO a commencé à déplacer le travail relatif aux services transactionnels (p. ex. la réception des demandes d'aide juridique) et aux services non juridiques (p. ex. l'ajournement) au personnel rattaché aux tribunaux offrant des services non juridiques (AJO, 2012b, p. 13).<br><br>En 2009, AJO a amorcé l'élaboration d'un programme de services élargis d'avocats de service en droit criminel (AJO, 2009b, p. 11). Le programme utilise une combinaison d'avocats salariés et du secteur privé pour représenter des clients qui ne sont pas accompagnés d'un avocat au tribunal (AJO, 2012b, p. 5).<br><br>Les services élargis des avocats de service aident le dossier à progresser en vue d'un règlement. AJO offre les services de règlement suivants en matière de droit criminel :<br>• procès (dans des circonstances très limitées);<br>• retrait de toutes les accusations;<br>• plaidoyers de culpabilité/en matière de peine;<br>• procédures relatives à la mise en liberté provisoire par voie judiciaire;<br>• déjudiciarisation/sanctions extrajudiciaires;<br>• engagement à ne pas troubler l'ordre public/engagement assorti de conditions, audiences menant à un ordre d'exécution, révisions de peine et « appels de novo » (AJO, 2013a, p. 2).<br><br>En plus de fournir des services dans les tribunaux, l'avocat fournissant des services élargis travaille dans les carrefours |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | sélectionnés en fonction de leurs compétences professionnelles et de leur expérience en matière d'appels (AJO, 2012b, p. 11). Des comités spécialisés sont formés afin de traiter les questions criminelles plus sérieuses, comme les affaires criminelles ou les appels d'envergure particulièrement coûteux (AJO, 2012b, p. 11).<br><br>**Comité des recours collectifs et des causes types**<br>AJO fait appel à un comité pour examiner les demandes d'aide juridique émanant d'un groupe (personnes ayant un intérêt commun relativement à une question de droit), les demandes de représentation lors des enquêtes du coroner et les causes types mettant en jeu la *Charte des droits et libertés*.<br>AJO précise que ce comité joue un rôle important, puisque ces types de causes soulèvent souvent des questions juridiques complexes ou nouvelles et requièrent donc des compétences particulières pour évaluer les points forts et les points faibles des questions juridiques et leurs répercussions éventuelles sur les Ontariens à faible revenu (AJO, 2012b, p. 11).<br><br>En 2013-2014, AJO a amorcé un « examen des causes types » qui devrait donner lieu à des recommandations visant à renforcer l'appui au travail effectué concernant ces causes.<br><br>**Test d'admissibilité financière simplifié (TAFS)**<br>Depuis décembre 2009, AJO met en œuvre une nouvelle approche en matière de test fondé sur les revenus ayant pour objectif de clarifier les critères d'admissibilité pour les clients et d'accélérer la prise de décision.<br><br>La phase II du projet (débutant en février 2011) comprenait les trois changements importants suivants au processus :<br>• Les niveaux de revenus selon la taille de la famille ont été ajustés afin de correspondre à peu près aux résultats du test d'admissibilité financière existant.<br>• Un processus simplifié de demande du TASF a été mis au point afin d'éliminer la nécessité d'utiliser l'ancien test d'admissibilité en tant que test auxiliaire.<br>• Un processus simplifié faisant appel aux paiements mensuels normalisés basés sur le revenu familial a été créé concernant les ententes de contribution (AJO, 2011a, p. 14). | communautaires de services sociaux (à temps partiel) où il fournit des conseils et des renseignements juridiques sommaires aux personnes accusées d'une infraction criminelle (AJO, 2013j).<br><br>Depuis février 2013, des services d'aide juridique élargis ont été fournis par les avocats de service dans la région du Grand Toronto et de Barrie (AJO, 2013j).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO signale qu'en raison du rôle élargi que ses avocats de service ont commencé à assumer, le coût des services d'aide juridique fournis par AJO est en hausse. Par exemple, le coût de l'aide dispensée par les avocats de service en matière d'affaires criminelles a augmenté d'environ 2,9 millions de dollars au cours de l'exercice 2010–2011. (AJO, 2011a, p. 17) Bien que ces coûts soient en hausse, AJO s'attend à une diminution du pourcentage des ajournements au fil du temps, ce qui permettrait aux avocats de service de concentrer leurs efforts sur l'obtention de résultats plus concrets pour les clients d'AJO (aucune description supplémentaire n'a été fournie) (AJO, 2011a, p. 17). Une analyse récente de l'aide juridique fournie par les avocats de service d'AJO (« Analyse des services d'aide juridique fournis en matière de droit criminel – Présentation au Comité de gestion de la direction »<br>4 février 2014) a démontré que, contrairement à l'ensemble des services d'aide juridique fournis par les avocats de service, le coût des services en vue d'un règlement (services faisant progresser un cas), et plus particulièrement celui des services de règlement (services qui concluent un cas) a augmenté de manière importante au cours de l'exercice 2009-2010, mais a quelque peu diminué au cours des 18 derniers mois. Le changement le plus important s'est avéré être l'augmentation du nombre de causes pour lesquelles un retrait ou une déjudiciarisation a été obtenu, ce qui indique une augmentation du nombre de causes résolues par avocat de service.<br><br>À l'exercice 2010–2011, AJO a signalé que 98 p. cent des clients (taille de l'échantillonnage non précisée) ayant obtenu l'aide d'un avocat de service estimaient qu'ils avaient été « bien servis », et 49 p. cent d'entre eux affirmaient qu'ils se seraient représentés eux-mêmes s'ils n'avaient pas obtenu les services d'AJO (AJO, 2011a, p. 21). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | ***Preuves de succès/répercussions :*** AJO a fait une évaluation de la phase I du TASF et a indiqué qu'il avait l'intention de demander une évaluation externe fondée sur le risque pour la phase II du projet (AJO, 2011a, p. 14). Les rapports concernant ces évaluations ne sont pas disponibles sur le site Web d'AJO.<br><br>Toutefois, AJO indique dans un document distinct qu'une analyse préliminaire du projet pilote TASF a révélé qu'un nombre plus élevé de demandeurs à très faibles revenus sont dorénavant admissibles à un certificat d'aide juridique gratuite et que la réduction connexe en matière d'ententes de contribution représentait des économies éventuelles en frais de perception (AJO, 2012b, p. 14). Le TASF a également permis à AJO de traiter les demandes au palais de justice et par téléphone par l'intermédiaire du Centre de services à la clientèle. AJO a constaté que les coûts engagés pour couvrir le faible pourcentage de personnes qui ne pourraient pas autrement être admissibles à une aide juridique sont compensés par les économies réalisées par une administration plus rationnelle du TASF.<br><br>**Centre de services à la clientèle (CSC)**<br>Le CSC propose différents niveaux de soutien aux clients d'AJO, notamment de l'assistance pour présenter une demande d'aide juridique. Ce sujet est abordé plus en détail sous la rubrique « Prestation de services juridiques ».<br><br>**Meilleure accessibilité pour les personnes handicapées**<br>AJO a indiqué en septembre 2013 qu'il était en bonne voie de respecter les objectifs et les délais prévus par la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Les activités visées consistaient notamment à veiller à ce que les documents d'aide juridique soient offerts dans des formats accessibles (tels les polices de grande taille, le Braille, les formats audio), travailler à se conformer aux exigences relatives aux immeubles et mettre en œuvre la formation obligatoire en matière d'accessibilité à l'intention du personnel et des gestionnaires d'AJO (AJO, 2013k).<br><br>**Demande par vidéo ou par téléphone**<br>AJO indique que les clients en détention peuvent présenter une demande par vidéo ou par téléphone depuis les | **Avocats de service de règlement**<br>AJO indique qu'il fournit des avocats de service de règlement en matière criminelle à London, Ontario. Dans le cadre de ce service, les avocats expérimentés de l'aide juridique rencontrent les accusés, puis le procureur de la Couronne afin de régler les causes qui s'y prêtent sans avoir recours au tribunal (AJO, 2013l).<br><br>Une réunion en vue d'un règlement peut avoir lieu dans les circonstances suivantes :<br>• le client désire savoir quelle peine la Couronne compte demander s'il plaide coupable;<br>• le client aimerait savoir si la Couronne accepterait de modifier les conditions de sa mise en liberté sous caution;<br>• l'avocat de la défense ou l'avocat de service d'un client estime que la Couronne pourrait suivre la voie de la déjudiciarisation ou tout simplement retirer les accusations contre le client;<br>• le client, l'avocat de la défense ou l'avocat de service estime qu'il manque des renseignements dans le dossier de divulgation et aimerait en discuter avec le procureur de la Couronne (AJO, n.dc).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO explique que cette approche permet aux clients d'aller de l'avant dans leur cause et d'éviter des visites répétées au tribunal. Elle permet d'économiser les ressources du tribunal et de limiter les frais connexes (AJO, 2013l).<br><br>**AJO dans les palais de justice**<br>Depuis mars 2011, AJO possède des bureaux d'aide juridique sur place dans 55 endroits où siègent les juridictions pénales (AJO, 2011a). Le programme « AJO dans les palais de justice » a été émis en œuvre dans le cadre de l'initiative des gouvernements ontariens Justice juste-à-temps (JJAT) (voir JJAT sous Partenariats) (AJO, 2009b, p. 11) et vise à fournir une aide juridique aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu au moment et à l'endroit où ils en ont besoin. Le personnel d'AJO dans les palais de justice peut fournir des renseignements sur les services d'aide juridique, accepter les demandes d'aide juridique et fournir des références (AJO, 2011c).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO a déclaré qu'au cours de l'exercice 2011–2012, plus de 45 000 clients ont été servis dans ses bureaux des palais de justice, ce qui représente plus du |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | établissements correctionnels (AJO, 2012h). Aucun renseignement supplémentaire n'est fourni sur ce service. | double du nombre de clients servis au T3 de l'exercice précédent (AJO, 2011a, p. 12). De plus, 88 p. cent des demandes initiales présentées au palais de justice ont été suivies d'une décision le jour même (AJO, 2011a, p. 13).<br><br>**Gestion des causes majeures**<br>En 2010, AJO a fusionné son service de gestion des causes majeures, son unité de gestion des causes relevant du protocole et ses bureaux de gestion des enquêtes importantes en un seul service, le service de Gestion des causes majeures (GCM) (AJO, 2012b, p. 17).<br><br>AJO fait appel à un comité de criminalistes d'expérience afin de fournir des recommandations budgétaires concernant les causes criminelles importantes pour lesquelles les coûts prévus dépassaient 75 000 $. AJO indique que ce Comité des exceptions joue un rôle de premier plan dans l'organisation du programme de gestion des causes majeures (AJO, 2012b, p. 11).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** À l'exercice 2011-2012, AJO a rationalisé ses processus d'identification et d'admission, ainsi que la gestion globale des causes majeures, ce qui a permis de réduire l'utilisation des ressources, de gérer davantage de causes adéquatement et de payer les comptes plus rapidement (AJO, 2012b, p. 17). Plus précisément, GCM a géré 489 nouveaux certificats, dont 42 p. cent concernaient des homicides, et ses dépenses ont été inférieures de 3,5 millions de dollars à son budget. Le Comité des exceptions a examiné 46 causes majeures (c.-à-d. des causes dont le coût prévu dépasse 75 000 $).<br><br>**Gestion des causes de niveau intermédiaire (droit criminel)**<br>À l'exercice 2012-2013, AJO a introduit la gestion des causes de niveau intermédiaire pour les affaires criminelles coûteuses et complexes dont le coût prévu dépasse 8 000 $, tout en demeurant inférieur au seuil d'admission au programme de gestion des causes majeures qui est de 20 000 $ pour les affaires autres que les homicides et de 30 000 $ pour les affaires d'homicides. Cette initiative s'applique aux certificats délivrés le 26 novembre 2012 ou après. Elle vise à offrir aux avocats davantage de certitude et de prévisibilité en matière de coûts ainsi que des ressources adéquates pour assurer une prestation de services d'aide juridique de haute qualité (AJO, n.db). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | **Gestion des conflits avocat-client**<br>En 2013, AJO a annoncé le lancement d'un projet pilote de 90 jours visant à réduire le nombre de causes dans lesquelles le client demande à changer d'avocat. Dans le cas d'une cause criminelle majeure, une telle demande — qui était traditionnellement accordée — menait à une augmentation substantielle des coûts. AJO s'attend à ce que le nouveau processus fasse diminuer le nombre de demandes de changement d'avocat et favorise un règlement plus rapide de ces causes (AJO, 2013f).<br><br>Dans le cadre de ce projet, le bureau de gestion des causes d'AJO examinera les demandes de changement d'avocat dans les affaires d'homicides et les affaires criminelles dont le coût dépasse 20 000 $. Suite à l'examen, le gestionnaire de causes d'AJO discute de la situation avec le client et son avocat, puis élabore une stratégie afin de régler les problèmes (AJO, 2013f).<br><br>**Centre de services à la clientèle (CSC)**<br>Présenté en 2009, le CSC d'AJO fournit plusieurs niveaux de soutien en 120 langues, y compris 18 langues et dialectes autochtones, grâce à des services d'interprétation simultanée (AJO, 2011a). Des services de traduction sont également fournis par l'intermédiaire d'un tiers (AJO, 2013e).<br><br>Les niveaux de soutien juridique accessibles grâce au CSC sont établis comme suit :<br>• Niveau 1 – prestation de renseignements généraux sur les critères d'admissibilité juridiques et financiers, explication du processus à suivre pour présenter une demande, mises à jour du profil des clients, prestation de renseignements sur les autres programmes ou organisations et aiguillage des clients vers des services plus appropriés, tel un avocat de service. Selon les normes de service, le délai de réponse des appels de niveau 1 ne doit pas dépasser trois minutes (AJO, 2012b, p. 19).<br>• Niveau 2 – soutien en matière de tri des demandes de conseils juridiques sommaires, traitement des demandes d'aide juridique complexes nécessitant une évaluation complète, et prestation de services d'urgence aux clients accusés de violence domestique. Selon les normes de service, le délai de réponse des appels de niveau 2 ne doit pas dépasser 15 minutes (AJO, |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | 2012b, p. 19).<br>• Niveau 3 – prestation de conseils juridiques sommaires (CJS) aux clients admissibles. Les CJS peuvent inclure la détermination des recours juridiques du client, l'évaluation des risques et des avantages, l'identification des demandes raisonnables et déraisonnables au sens de la loi et l'interprétation de la législation et de la jurisprudence s'appliquant à la situation du client (AJO, 2012b, p. 19). Une limite de 20 minutes est fixée pour les appels relatifs à des conseils juridiques sommaires en matière criminelle (AJO, 2012b, p. 13). Les renseignements fournis peuvent porter sur le processus de mise en liberté sous caution, les procédures de première comparution, l'accès à un avocat avant le procès, la déjudiciarisation, le plaidoyer de culpabilité, le prononcé de la peine, l'engagement de ne pas troubler l'ordre public et les questions relatives à l'admissibilité au certificat (AJO, 2013c).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** À l'exercice 2010–2011, AJO a constaté une diminution de 8 p. cent du nombre total de certificats d'aide juridique délivrés et a attribué ce fait à la prestation de services aux clients par d'autres méthodes. Durant cette période, il y a eu 4 831 certificats d'aide juridique délivrés en moins, ce qui représente la diminution absolue la plus importante dans les quatre domaines juridiques d'AJO (droit criminel, droit de la famille, droit de l'immigration et des réfugiés et droit civil autre) (AJO, 2011a, p. 15). De même, AJO note qu'au cours de l'exercice 2010-2011, il y a eu une diminution de 15 p. cent des demandes de certificat d'aide juridique reçues en droit criminel (AJO, 2011a, p. 15). Finalement, AJO remarque que le coût moyen par certificat d'aide juridique en droit criminel a diminué, passant de 1 551 $ en 2011 à 1 311 $ en 2012 (AJO, 2011a, p. 16, 2012b, p. 17).<br><br>AJO signale qu'au cours de l'exercice 2011–2012 les représentants du niveau 3 du CSC ont traité 37 600 appels. De ce nombre, 29 p. cent concernaient des affaires criminelles. Dans une proportion de 51 p. cent, tous les appels de niveau 3 ont été résolus immédiatement, et le reste des appels a été dirigé vers les certificats, les avocats de service ou les programmes de services locaux (AJO, 2012b, p. 19). (Remarque : le rapport n'indique pas le pourcentage d'appels de niveau 3 portant sur des affaires criminelles ayant été immédiatement résolues.) |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | En février 2012, AJO a rapporté avoir atteint un jalon après avoir aidé 10 000 clients au moyen de son service de conseils juridiques sommaires (AJO, 2012a). (Remarque : la proportion des CJS relatifs à des affaires criminelles n'est pas précisée.)<br><br>**Sociétés étudiantes d'aide juridique (SÉAJ)**<br>Les SÉAJ sont financées par AJO et leurs conseils juridiques sont dispensés par des étudiants en droit volontaires des six écoles de droit de l'Ontario. Les étudiants fournissent un service de vulgarisation et d'information juridiques en matière d'infractions criminelles mineures et d'infractions non criminelles (AJO, 2012b, p. 20).<br><br>**Stratégie de la justice applicable aux Autochtones (SJA)**<br>La Stratégie de la justice applicable aux Autochtones d'AJO cible les quatre enjeux principaux suivants concernant les peuples autochtones :<br>• « éliminer les obstacles liés à l'accès à la justice;<br>• remédier au manque de représentation des Autochtones au sein d'AJO et des services consultatifs d'AJO;<br>• répondre au besoin d'une plus grande représentation juridique par des Autochtones ou de représentation juridique adéquatement renseignée sur les besoins particuliers des clients autochtones;<br>• améliorer les services en rapport avec des questions juridiques propres à la communauté autochtone et définir le rôle d'AJO quant à sa participation et son appui aux processus conçus par ou pour les Autochtones ». (AJO, 2011b, p. 2)<br><br>Les résultats suivants ont été obtenus dans le cadre de la SJA :<br>• tous les demandeurs de certificat sont encouragés à indiquer s'ils sont Métis, Inuits ou membres des Premières nations (AJO, 2009a);<br>• une brochure à l'intention des clients expliquant l'importance d'informer leur avocat de leur statut d'Autochtone a été rédigée et est distribuée (AJO, 2009a);<br>• une prolongation de cinq heures des services garantis par les certificats d'aide juridique pour les affaires de type *Gladue* est accordée (AJO, 2009a);<br>• une formation en matière de compétence culturelle autochtone est fournie dans l'ensemble des cliniques et des bureaux provinciaux d'AJO (AJO, 2009a); |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | • des normes ont été élaborées sur les questions juridiques particulières aux Autochtones à l'intention des avocats de la liste (AJO, 2009c);<br>• la priorité a été donnée aux services à l'intention des Autochtones par l'intégration des initiatives de la SJA aux contrats de rendement des membres de la direction et des cadres (AJO, 2009c);<br>• un avocat des Premières nations et un gestionnaire de projet de la SJA ont été embauchés (AJO, 2009c);<br>• les ressources du site Web AJO LAW ont été révisées par un avocat métis (AJO, 2009c).<br><br>Le mandat original de cinq ans de la SJA a été renouvelé par le conseil d'administration d'AJO en 2013. La seconde phase de la stratégie mettra l'accent sur les points suivants :<br>• élargissement de l'accès aux services pour les affaires de type *Gladue*;<br>• stratégie d'embauche locale visant à améliorer les services et à établir des relations avec les communautés autochtones;<br>• garantie de la durabilité des améliorations apportées aux services;<br>• mise à jour et amélioration des connaissances des besoins juridiques des Autochtones d'AJO;<br>• réaction à la crise dans le Nord.<br><br>**Collaboration avec les conseillers parajudiciaires autochtones**<br>AJO collabore avec les conseillers parajudiciaires autochtones dans les lieux où les rapports de type *Gladue* sont disponibles. De plus, lorsque des programmes de déjudiciarisation pré ou post règlement sont offerts, les avocats salariés ou du secteur privé collaboreront avec les conseillers parajudiciaires autochtones pour veiller à ce que les clients respectent les exigences des programmes de déjudiciarisation.<br><br>**Stratégie en matière de santé mentale**<br>En juillet 2012, AJO a signalé qu'il avait bonifié les honoraires forfaitaires pour les affaires liées à la santé mentale afin de fournir un financement supplémentaire aux criminalistes dont les clients ont des problèmes de santé mentale. À cette époque, AJO avait déclaré qu'il continuait à élaborer une stratégie en matière de santé mentale afin d'améliorer les services d'aide juridique à |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | l'intention des clients atteints d'une maladie mentale (AJO, 2012g).<br><br>La Stratégie en matière de santé mentale permettra de renforcer la capacité des avocats, des travailleurs de première ligne et des gestionnaires à mieux servir les clients atteints d'une maladie mentale. Il s'agit d'une stratégie pluriannuelle à plusieurs volets qui vise à améliorer l'accès aux services, à augmenter la capacité de fournir ces services et à étendre la gamme des services qu'AJO offre actuellement. La Stratégie était basée sur la recherche et sur plus de 60 consultations auprès des intervenants. Le document-cadre a été approuvé par le conseil d'administration d'AJO en avril 2013. Un comité consultatif communautaire a été établi afin d'orienter l'élaboration de la stratégie.<br><br>Un document de consultation publique a été publié par AJO en décembre 2013. La consultation est en cours depuis février 2014. Le document de consultation sur la Stratégie en matière de santé mentale d'Aide juridique Ontario est publié sur son site Web (AJO, 2013m).<br><br>AJO travaille avec la Commission de la santé mentale du Canada à élaborer un programme de formation qui serait offert aux travailleurs de première ligne, au personnel et à la journée. La formation couvrirait la manière dont on reconnaît certains problèmes de santé mentale et les stratégies pour aider les clients qui en sont atteints. La formation sera également mise à la disposition d'autres régimes d'aide juridique dans l'ensemble du Canada. Certains régimes participent déjà à l'élaboration de la formation.<br><br>**Stratégie d'admissibilité financière**<br>Le rapport de décembre 2011 du vérificateur général de l'Ontario a indiqué que le faible niveau de revenus requis pour l'admissibilité financière à l'aide juridique constitue un problème. Le rapport recommande que l'AJO mène une étude de ses critères financiers d'admissibilité et de leurs répercussions sur les Ontariens à faibles revenus. En 2012, avec l'aide d'un comité d'experts universitaires et en s'appuyant sur une analyse statistique exécutée par un consultant indépendant, AJO a complété son étude. Celle-ci a confirmé que les critères financiers d'admissibilité au certificat d'aide juridique, qui n'avaient pas été |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| | | adaptés depuis le milieu des années 1990, s'étaient largement détériorés. Par rapport à 1996, environ un million d'Ontariens de moins étaient admissibles à un certificat d'aide juridique en 2011, ce qui limite la capacité d'AJO d'exécuter son mandat législatif qui est de promouvoir l'accès à la justice pour les Ontariens à faible revenu.<br><br>En 2013, AJO a commencé à élaborer une stratégie visant à élargir l'admissibilité financière aux services d'aide juridique et à inverser la tendance de ces années d'érosion. La stratégie, qui est continue, met l'accent sur l'élaboration d'initiatives et de projets pilotes pouvant avoir un effet de levier sur la modernisation d'AJO et dont les effets s'accumuleront au fil du temps. Ces projets permettront à AJO d'étudier différentes hypothèses et de réduire le risque.<br><br>**Stratégie en matière de droit criminel (aux étapes initiales de la planification)**<br>À l'exercice 2013-2014, AJO a commencé à planifier l'élaboration d'une stratégie exhaustive en matière de droit criminel visant à régler un certain nombre de questions et à répondre aux priorités en matière de conception et de prestation des services liés au droit criminel, notamment l'admissibilité juridique et financière, les besoins des groupes de clients prioritaires, l'exploration des options en matière de prestation des services et le renforcement des normes de qualité et du soutien. |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO)** | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Projet pilote d'honoraires forfaitaires**<br>AJO décrit le projet pilote d'honoraires forfaitaires comme faisant « partie intégrante du plan de modernisation d'AJO » (AJO, 2012b, p. 5). Le projet pilote permet de verser aux avocats des honoraires fixes plutôt qu'un taux horaire pour le règlement des accusations criminelles les plus courantes au moyen d'un plaidoyer de culpabilité, d'une suspension ou du retrait des accusations. L'objectif consiste à promouvoir un règlement plus rapide des affaires dans les cas opportuns, à réduire les pressions exercées sur le système de justice en diminuant le nombre de comparutions au tribunal et à simplifier l'administration de la facturation (AJO, 2012b, p. 13).<br><br>Durant l'exercice 2011-2012, AJO a lancé la phase II du projet, qui élargit l'éventail des accusations criminelles inclus dans les honoraires forfaitaires de manière à englober toutes les infractions punissables par déclaration sommaire de culpabilité, les grandes infractions punissables par déclaration sommaire de culpabilité et la plupart des actes criminels. Des honoraires forfaitaires ont également été ajoutés pour couvrir certaines procédures comme les enquêtes sur le cautionnement, les révisions de la détention, les conférences préparatoires au procès et les requêtes fondées sur la *Charte* (AJO, 2012b, p. 13).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO rapporte que durant l'exercice 2011–2012, environ 80 p. cent des certificats d'aide juridique en matière criminelle ont été payés au moyen d'honoraires forfaitaires (AJO, 2012b, p. 13). AJO a commencé à évaluer le projet pilote d'honoraires forfaitaires durant l'exercice 2013–2014 afin d'examiner les répercussions du projet sur les clients de l'aide juridique, les fournisseurs de services et sur le système de justice pénale en général (AJO, 2012b, p. 13). AJO a également commencé à saisir l'information sur les certificats couverts par les honoraires forfaitaires. Les avocats qui traitent les questions couvertes par des honoraires forfaitaires doivent désormais entrer les renseignements concernant les résultats dans le système de facturation en ligne. | **Modèle mixte**<br>AJO s'achemine davantage vers un modèle mixte. Actuellement, des criminalistes salariés travaillent dans les bureaux régionaux où la demande est suffisante pour assurer leur efficacité en termes de coûts.<br><br>**Stratégie de gestion du bassin d'avocats (SGBA)**<br>AJO a élaboré la SGBA en réponse à la diminution du nombre d'avocats du secteur privé participant à l'aide juridique. AJO soutient que les frais de scolarité élevés et l'octroi de prêts plus importants encouragent les étudiants en droit à chercher du travail dans les domaines du droit où sont versés les salaires les plus élevés et non en droit criminel, familial ou des réfugiés (AJO, 2010a, p. 43).<br><br>AJO décrit la SGBA comme un « système de gestion du talent » mettant l'accent sur le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des avocats. En plus d'embaucher de nouveaux avocats, la stratégie recrute des stagiaires et fournit des emplois d'été aux étudiants en droit. La stratégie prévoit également la mise en œuvre d'un comité de révision de la gestion des talents prenant des décisions au sujet du perfectionnement professionnel des avocats et de la prestation des programmes de formation pertinents en matière de droit criminel (AJO, 2012b, p. 15).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2012, AJO a déclaré avoir embauché 76 nouveaux avocats et 51 nouveaux stagiaires qui, sur une période de 10 mois, ont été transférés vers deux ou trois autres services ou emplacements d'AJO afin de leur permettre d'acquérir de l'expérience dans un vaste éventail de domaines, notamment en fournissant des conseils juridiques sommaires sur la ligne sans frais, en travaillant comme avocat-conseil, en révisant les demandes d'aide juridique, en effectuant de la recherche juridique pour | **Système de gestion de l'information dans les cliniques (SGIC)**<br>AJO s'attend à ce que son projet de SGIC rationalise le travail administratif et améliore la capacité des cliniques d'effectuer l'évaluation du rendement et d'élaborer des méthodes de mesure du rendement en utilisant les données sur les niveaux de service (AJO, 2012b, pp. 5, 15). Depuis juin 2013, AJO était à la recherche de propositions concernant l'élaboration du SGIC. (Merx, 2013) Un promoteur de projet a été sélectionné et l'élaboration du SGIC est en cours.<br><br>**Plan d'économies administratives**<br>AJO a mis en œuvre une initiative conjointe avec ses cliniques d'aide juridique afin de réaliser des économies administratives d'une valeur de 5,5 millions de dollars d'ici 2013–2014 (AJO, 2012b, p. 5).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO rapporte des gains d'efficience au niveau des programmes à l'exercice 2011–2012, ainsi qu'une réduction des charges administratives, ce qui a permis de réduire le déficit opérationnel de l'organisation du montant prévu de 3,5 millions de dollars au début de l'exercice à 1,3 million de dollars à la fin de l'exercice. Ces chiffres sont importants compte tenu du déficit opérationnel d'AJO à l'exercice 2009–2010, qui s'élevait à 27,6 millions de dollars (AJO, 2012b, p. 6).<br><br>**Mesure et évaluation du rendement**<br>En 2009, AJO a lancé un projet de mesure du rendement et créé une nouvelle unité interne de vérification et d'évaluation des programmes pour aider à cerner les réussites et fournir un mécanisme permettant de prendre des décisions plus éclairées concernant les programmes (AJO, 2009b). Dans le cadre de cette initiative, les cadres supérieurs et les autres membres du personnel d'AJO partout en Ontario ont suivi un programme uniformisé de formation sur les principes de la mesure du rendement (AJO, 2008a, p. 13). | **Programme Valeur d'AJO**<br>En 2007, AJO a présenté une nouvelle initiative stratégique visant à améliorer la productivité et à réduire les coûts dans l'ensemble des domaines de prestation des services. Appelée Programme Valeur, l'initiative a pour objectif d'améliorer la productivité annuelle ou de réaliser des économies de 1 p. cent sur une période de cinq ans (AJO, 2009b, p. 6).<br><br>Le Programme Valeur s'articule autour de cinq principes de gestion stratégique :<br>• Innovation – favoriser l'adoption de nouvelles approches de résolution de problèmes.<br>• Mesure – mettre en œuvre des outils modernes de mesure du rendement afin de cerner les succès et de prendre des décisions éclairées.<br>• Priorités – adopter des processus et des critères qui permettront à AJO d'établir les priorités des programmes et d'affecter les ressources en conséquence.<br>• Responsabilisation – veiller à ce que des systèmes de gestion et de responsabilisation financières adéquats soient en place dans l'ensemble de l'organisation.<br>• Coordination – améliorer la coordination des services en favorisant la synergie des programmes et des fonctions administratives (AJO, 2008a, p. 6).<br><br>Les résultats attendus pour le Programme Valeur comprennent les « économies directes » (fonds non dépensés à la suite de modifications apportées à la stratégie) et l'amélioration des services, ce qui comprend les gains de productivité qui permettent d'offrir davantage de services aux clients (AJO, 2008a, p. 10). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Services aux avocats et améliorations apportées aux paiements**<br>Le service des paiements aux avocats a présenté plusieurs mesures d'efficacité en matière de déroulement du travail et de gestion documentaire. Ces innovations ont amélioré la gestion du déroulement du travail, simplifié l'accès et réduit la consommation de papier pour le personnel et les avocats utilisant le portail de facturation des avocats (AJO, 2012b, p. 14).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Bien que cela ne soit pas nécessairement attribuable uniquement à l'utilisation des honoraires forfaitaires, AJO a signalé en 2012 qu'il avait traité plus de 90 p. cent des paiements aux avocats en moins de 60 jours (AJO, 2012b, p. 6).<br><br>**Nouvelles lignes directrices sur les augmentations discrétionnaires**<br>De nouvelles lignes directrices sur les augmentations discrétionnaires ont été annoncées par AJO, et entrent en vigueur le 26 novembre 2012 (AJO, 2012c). Par suite des consultations tenues dans l'ensemble de la province auprès du Barreau plus tôt en 2012, AJO a introduit les nouvelles lignes directrices dans le but d'assurer la conformité à la Loi, d'accroître la prévisibilité pour les avocats et de permettre au personnel d'Aide juridique Ontario de rendre des décisions plus rapides et plus uniformes en matière d'augmentation discrétionnaire. Au même moment, AJO a introduit son nouveau programme de gestion des causes de niveau intermédiaire pour les affaires criminelles complexes dont le coût prévu dépasse 8 000 $, tout en demeurant inférieur au seul d'admission programme de gestion des causes majeures.<br><br>**Services d'aide juridique en ligne**<br>AJO fournit aux avocats un accès à son site Web d'aide juridique en ligne, lequel offre un accès sûr en ligne pour effectuer les activités suivantes :<br>• recevoir des notifications en temps réel sur la délivrance des certificats (AJO, 2012h)<br>• présenter des demandes accélérées de modification des certificats, comme les changements de la date d'entrée en vigueur d'un certificat en droit criminel de manière à ce que l'avocat puisse facturer ses honoraires à partir de | appuyer les affaires de leurs clients et en représentant ceux-ci aux audiences. (AJO, 2012e)<br><br>**Parajuristes**<br>AJO signale qu'en 2010, il a rédigé un document de travail sur les parajuristes dans l'intention d'améliorer l'efficacité de ceux-ci et de réduire les coûts (AJO, 2010a, p. 11). Il y a actuellement un certain nombre de parajuristes travaillant dans les bureaux d'avocats de service et AJO prévoit mettre sur pied une étude pilote dans laquelle le personnel existant ayant un permis de parajuriste assumera un rôle de parajuriste plus complet dans certains bureaux d'avocats de service. AJO élabore des stratégies d'assurance de la qualité, des structures de soutien opérationnel et des outils de collecte des données afin d'appuyer les décisions factuelles au sujet des parajuristes. Dans le cadre de cette étude pilote, les parajuristes travailleront au sein d'une équipe interdisciplinaire comprenant également un avocat et un travailleur de l'aide juridique (TAJ).<br><br>Le rôle des TAJ varie d'un bureau à l'autre, mais en règle générale, dans le contexte du droit criminel, ils peuvent être chargés de traiter les demandes d'admission des clients et leur aiguillage (évaluation et référence aux services appropriés), d'aider les avocats à répondre aux questions des clients, de préparer les documents pour le tribunal, de mener des entrevues avec les clients, de mener des entrevues en vue des audiences de cautionnement, de fournir des renseignements aux clients sur la procédure, ainsi que d'assurer la liaison et le suivi concernant les progrès de la cause auprès des fournisseurs de services à l'interne et à l'externe, y compris les cliniques et les organisations communautaires. Ils peuvent également effectuer certains travaux liés à la planification et à l'affectation pour le tribunal. | AJO a également lancé le « bulletin Qualité » à l'exercice 2007–2008 afin de tenir les avocats et le personnel des bureaux régionaux au courant des initiatives en matière de qualité et d'aider à promouvoir une culture de la qualité dans l'organisation (AJO, 2008b, p. 3).<br><br>AJO fait le suivi de nombreuses activités de mesure du succès des programmes. Voici une liste de certaines d'entre elles :<br>• Centre de services à la clientèle : AJO surveille, analyse et présente des rapports sur le volume des appels, les temps d'attente, les temps de conversation et les taux d'abandon des appels. Les résultats figurent dans les rapports trimestriels.<br>• Services d'aide juridique élargis : AJO effectue des analyses coûts-avantages sur les emplacements qui offrent des services d'aide juridique élargis afin de déterminer s'il est plus efficace en termes de coûts de disposer d'avocats de service salariés pour dispenser ces services que de verser une indemnité journalière à des avocats du secteur privé (AJO, 2011a, p. 17). De plus, AJO fait le suivi du nombre de clients servis, de l'aide fournie par les avocats de service, des services fournis en vue d'un règlement définitif et en vue d'un règlement dans le but de cerner les résultats globaux obtenus par les avocats de service dans leur rôle élargi.<br>• Mesure du rendement des plans et des programmes d'activités des divisions : dans le cadre de son approche fondée sur les résultats en matière de planification opérationnelle, AJO élabore des plans opérationnels à l'échelle des divisions alignés sur ses buts et ses objectifs stratégiques. Des assemblées publiques et des sondages ont été organisés dans l'ensemble de la province afin de recueillir l'opinion des employés au sujet de l'initiative de modernisation et cette rétroaction a été prise en compte dans les plans d'activités des divisions (AJO, 2012b, p. 15). Des renseignements supplémentaires au sujet de la Stratégie de modernisation d'AJO peuvent être consultés sous la rubrique Structure organisationnelle.<br>• Pourcentage de prestation directe de services : AJO | ***Preuves de succès/répercussions :*** En 2009, AJO a déclaré que ses dépenses de fonctionnement totales avaient été inférieures de 3,8 millions de dollars à celles prévues au budget, atteignant précisément la cible d'un pour cent fixée dans le cadre du programme Valeur. (AJO, 2009b, p. 6).<br><br>**Examen de l'aide juridique de 2008 en Ontario**<br>L'examen de l'aide juridique de 2008 en Ontario a porté principalement « sur les moyens et les capacités nécessaires pour optimiser l'efficacité de l'administration et la gestion du régime d'aide juridique » en Ontario (Trebilcock, 2008, p. i). Les conclusions du rapport sont axées sur sept grands thèmes qui, réunis, font la promotion « d'un régime d'aide juridique durable qui nous permet de tenir notre engagement collectif et d'atteindre ces deux idéaux qui nous tiennent à cœur, à savoir un accès à la justice équitable et la primauté du droit » (Trebilcock, 2008, p. 178). Les thèmes suivants sont abordés :<br>1. La réforme du système de justice dans son ensemble afin de permettre d'augmenter les ressources de l'aide juridique de façon à ce que les litiges puissent être réglés plus efficacement et en temps opportun.<br>2. Un rehaussement significatif des critères financiers d'admissibilité. Cette question avait été soulevée de nouveau dans le rapport de décembre 2011 de la vérificatrice générale de l'Ontario (AJO, 2012b, p. 5).<br>3. La prestation d'une certaine gamme de services d'aide juridique non assujettie à des conditions liées aux ressources pour tous les citoyens ontariens, y compris les formes d'aide juridique sommaire. Le rapport soutient que la prestation d'aide aux Ontariens de la classe moyenne |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| la date à laquelle il a commencé à représenter son client (plutôt que de la date de délivrance du certificat). (AJO, 2012i)<br>• présenter des demandes accélérées pour l'ajout d'heures supplémentaires pour les affaires de type *Gladue* ou pour les clients souffrant de problèmes de santé mentale. (AJO, 2012i)<br>• soumettre les déclarations des avocats de service<br>• mettre à jour les coordonnées<br>• vérifier la limite annuelle de facturation<br>• soumettre des comptes aux fins de paiement et examiner l'état des comptes et des relevés soumis<br>• réacheminer les messages électroniques par l'intermédiaire des outils de facturation Web, afin de recevoir plus rapidement une réponse aux questions relatives aux certificats (AJO, 2013i).<br><br>AJO indique que l'aide juridique en ligne permet non seulement d'économiser du temps, mais également d'éviter d'avoir à remplir manuellement les formulaires et de les envoyer par télécopieur ou par courrier. Une fois le document soumis, AJO transmet immédiatement une décision sous forme d'un courriel ou d'un message texte (AJO, 2012i).<br><br>AJO prend également des mesures pour s'assurer que le système de facturation en ligne est utilisé de manière appropriée. La Division de la conformité d'AJO surveille le portail de facturation en ligne, en ciblant les secteurs à risque, et fait enquête sur toute tendance ou sur tout modèle de facturation suspect (AJO, 2012b, p. 15). Dans le but d'améliorer le portail de facturation en ligne, AJO a adopté certaines mesures internes liées au déroulement des opérations et à la gestion des documents afin d'améliorer la gestion de la charge de travail pour le personnel de l'organisation et les prestataires de services qui utilisent le portail de facturation des avocats (AJO, 2012b, p. 14). En 2013-2014, AJO met l'accent sur l'amélioration de l'expérience des avocats des listes concernant le système de facturation en consultant ces derniers et en mettant au point des solutions afin de traiter les aspects déplaisants de la facturation reconnus.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Entre | | fait le suivi du pourcentage des membres de son personnel fournissant un service direct aux clients, et signale une hausse de 22 p. cent à 56 p. cent durant l'exercice 2011–2012 (AJO, 2012b, p. 6).<br>• Justice juste-à-temps (JJAT) : AJO travaille avec le ministère du Procureur général (MPG) de l'Ontario à élaborer des mesures de rendement appropriées concernant JJAT, comme les taux d'ajournement (AJO, 2011a, p. 12)<br>• Outil de mesure commune : AJO mène des sondages annuels auprès des clients, des avocats acceptant des certificats d'aide juridique, des avocats de service et du personnel des cliniques afin de recueillir leur rétroaction sur les forces et les faiblesses du programme (AJO, 2008b, p. 2).<br><br>**Comités consultatifs**<br>AJO est mandaté aux termes d'une loi provinciale pour travailler avec un éventail de comités consultatifs formés de représentants communautaires et de membres du conseil d'administration d'AJO. Les comités fournissent des conseils et de l'expertise au conseil d'administration d'AJO non seulement dans certains domaines précis du droit, notamment le droit criminel, mais également sur des questions particulières relatives aux services, comme la justice applicable aux Autochtones et les services en langue française (AJO, 2012b, pp. 10–11).<br><br>Les comités peuvent étudier la nouvelle législation, les changements démographiques, les besoins de la clientèle ou les changements aux politiques ayant un effet sur le service à la clientèle. Les résultats de ces activités sont pris en compte dans le processus de planification des activités d'AJO (AJO, 2012b, pp. 10–11).<br><br>**Transition vers des services moins coûteux**<br>À l'exercice 2011–2012, AJO a élaboré une stratégie visant à transférer les ressources des services dont le coût unitaire est élevé (comme les certificats relatifs à des services de représentation individuelle et restreinte) aux services dont le coût unitaire est moins élevé, afin d'être en mesure d'offrir des services | améliorera l'intérêt de la classe moyenne de l'Ontario pour le bien-être du régime d'aide juridique.<br>4. L'accent mis sur une plus grande intégration des services d'aide juridique et sur une approche plus holistique des besoins des clients plutôt que l'adoption d'une « approche de cloisonnement » à l'égard des questions juridiques.<br>5. L'adoption par AJO d'une approche plus dynamique et innovatrice en matière de prestation des services, et d'une démarche plus stratégique exploitant au maximum les possibilités des services existants (p. ex. en faisant une utilisation accrue des systèmes d'information électroniques et des lignes d'assistance, ainsi que des modes de prestation de services à guichet unique; et en faisant la prestation d'une gamme importante de services d'aide juridique à tous les Ontariens).<br>6. Une augmentation importante des tarifs des services d'aide juridique et des salaires des avocats salariés.<br>7. Une augmentation substantielle du financement au système d'aide juridique (Trebilcock, 2008, pp. 178–179).<br><br>**Stratégie de modernisation d'AJO**<br>En janvier 2010, AJO a amorcé un processus de restructuration majeur, lequel comprend les points suivants :<br>• Restructuration du modèle traditionnel d'AJO de 51 bureaux indépendants en neuf districts plus grands, dotés chacun d'un directeur de secteur chargé de gérer et de surveiller la prestation des services d'aide juridique.<br>• Déplacement des services à la clientèle offerts par les bureaux régionaux vers les bureaux des palais de justice (voir Aide juridique dans les palais de justice sous Prestation de services juridiques) (AJO, |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| septembre 2011 et août 2012, 1 191 criminalistes ont soumis 20 000 demandes et reçu une décision de l'AJO concernant des changements à leurs certificats d'aide juridique (AJO, 2012b, p. 14).<br><br>**Centre d'aide aux avocats (CAA)**<br>AJO offre une ligne téléphonique sans frais aux avocats travaillant pour l'aide juridique qui ne trouvent pas de réponse à leurs questions sur le site Aide juridique en ligne. Le CAA offre de l'information sur les certificats, la facturation, les instructions relatives aux tarifs, l'état des comptes et des paiements, de même que sur de nombreux autres sujets (AJO, 2013h).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Entre avril 2012 et mars 2013, AJO a effectué un sondage auprès de 1 309 avocats au sujet de leur expérience avec le CAA. Dans une proportion de 93 p. cent, les avocats interrogés ont déclaré qu'ils estimaient que le centre démontrait une grande ou une certaine efficacité. Dans une proportion de 63 p. cent, ces avocats ont communiqué avec le CAA trois ou cinq fois au cours de l'exercice (AJO, 2013h).<br><br>**Système de gestion de l'information sur les avocats**<br>En 2008, AJO a indiqué qu'il utilisait un système de gestion de l'information de PeopleSoft pour gérer l'information sur les avocats qui acceptent des certificats d'aide juridique et qu'il a élaboré un nouveau système pour permettre d'effectuer une gestion plus efficace de l'information sur les avocats de service et les avocats-conseils des listes. Auparavant, les renseignements sur les avocats de service des listes étaient gérés localement au moyen de tableurs. Cette initiative a permis d'intégrer les données sur les avocats de service des listes avec les profils des avocats qui acceptent des certificats d'aide juridique dans PeopleSoft.<br><br>**Exploration de diverses formules de facturation d'honoraires**<br>En 2013-2014, AJO examine la possibilité d'utiliser des marchés de services pour payer les avocats en droit criminel du secteur privé pour qu'ils fournissent des services d'aide juridique. Dans le cadre de ce programme pilote, AJO passera du paiement des services sur une | | juridiques à plus de gens à un coût moins élevé par unité de service. Cette dernière catégorie comprend la prestation de services sommaires sur le Web, les conseils juridiques et les références (AJO, 2012b, p. 12).<br><br>Pour appuyer cette stratégie, AJO a mis l'accent sur l'utilisation des services d'avocats de service aux palais de justice, sur la prestation de services sommaires et sur la communication de conseils à l'aide des outils en ligne. Les avantages attendus de cette approche sont une plus grande continuité des services offerts aux clients, une diminution de la répétition des tâches et des comparutions devant le tribunal, des règlements plus rapides et une gestion plus efficace des tribunaux. (AJO, 2012b, p. 12).<br><br>**Ligne d'assistance sur les règles de l'éthique**<br>La ligne d'assistance d'AJO sur les règles de l'éthique vise à réduire et à détecter les activités illégales, ainsi qu'à assurer l'intégrité des services d'AJO. La ligne d'assistance est disponible par téléphone ou en ligne 24 heures par jour, sept jours par semaine pour le personnel, les clients, les fournisseurs de services et le public (AJO, 2012b, p. 14). Le service de la ligne d'assistance est fourni par une société indépendante afin de garantir la confidentialité et l'anonymat (AJO, 2012d).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** AJO décrit la ligne d'assistance comme une « meilleure pratique en matière de conformité » (AJO, 2012b, p. 14). En janvier 2012, la ligne d'assistance a reçu 27 rapports; de ce nombre, 13 ont été référés au service des plaintes d'AJO et 14 à l'unité des enquêtes d'AJO (AJO, 2012d).<br><br>**AJO LAW — services de recherche et de soutien aux litiges**<br>AJO LAW fournit des services de recherche et de soutien aux litiges à l'intention des avocats qui représentent des clients de l'aide juridique. Le service est doté d'avocats qui sont des spécialistes de leur domaine. Les domaines de droit couverts par le | 2011a, p. 5).<br>• Offre d'une gamme plus étendue de services dans une multitude de langues depuis le centre d'appels d'AJO (AJO, 2011a, p. 5).<br><br>L'objectif de la stratégie était de traiter l'insuffisance des revenus au moyen de gains d'efficience et de la réduction des coûts administratifs tout en fournissant un accès continu aux services essentiels (AJO, 2010a, p. 10).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** À l'exercice 2011-2012, la vérificatrice générale (VG) de l'Ontario a déclaré que « la stratégie de réforme pluriannuelle d'AJO est dans la bonne voie, étant donné qu'elle vise à améliorer l'efficacité de la prestation des services ». Le rapport de la VG souligne également les efforts d'AJO pour rendre les niveaux appropriés de service disponible à un grand nombre de personnes, tout en réservant les services de représentation juridique coûteux aux causes plus sérieuses et plus complexes. La vérificatrice indique que « cette approche est compatible avec le mandat [d'AJO] conféré par la Loi, les récentes études sur l'aide juridique et les autres réformes visant à améliorer l'efficience des tribunaux » (AJO, 2012b, p. 6).<br><br>**Consolidation des activités d'AJO**<br>AJO a rationalisé son budget opérationnel d'un million de dollars en déplaçant toutes ses activités sur le même étage d'un seul immeuble. AJO a rationalisé davantage ses dépenses relatives à la location des locaux installant ses bureaux dans les locaux des palais de justice, ce qui présente également l'avantage de réduire le stress pour les plaideurs qui n'ont plus à quitter le palais de justice pour présenter une demande d'aide |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| base horaire à un paiement par versements réguliers, en se fondant sur l'entente selon laquelle l'avocat gérera une certaine charge de travail, qui comprend une gamme particulière et une combinaison de causes. La gamme de causes sera déterminée par l'expérience pratique de l'avocat acquise au cours des trois à cinq dernières années, mais ce concept reste souple afin de s'adapter aux changements pouvant se produire dans la pratique de l'avocat durant l'entente sur la facturation des honoraires. Les avantages de l'entente avec AJO sur la facturation des honoraires sont la simplification, la réduction du nombre de transactions et la sécurité de travail. AJO espère gérer le premier projet pilote d'entente sur la facturation d'honoraires en droit criminel avant la fin de l'exercice.<br><br>**Formulaires**<br>AJO fournit un accès en ligne pratique à une bibliothèque de formulaires à l'intention des avocats (AJO, 2013d).<br><br>**Normes en matière d'expérience et de formation professionnelle pour les avocats**<br>Le Service d'aide à la qualité d'AJO a travaillé avec des avocats du secteur privé afin d'élaborer huit séries de normes régissant les avocats inscrits sur les listes pour certains types particuliers de causes, notamment les listes des avocats en droit criminel, en Affaires criminelles extrêmement sérieuses, les avocats de la liste *Gladue* et les avocats-conseil (droit criminel) (AJO, 2013n). AJO examine actuellement les normes existantes relatives à ces listes et AJO travaillera en consultation avec le Barreau afin de renforcer et d'améliorer celles-ci au cours de la prochaine année.<br><br>Les avocats qui débutent dans un domaine de pratique peuvent être inscrits dans la liste sous certaines conditions, mais ils doivent s'engager à satisfaire aux normes minimales d'expérience dans un certain délai. Cette expérience peut être acquise par une formation juridique continue et un programme de mentorat (AJO, 2013n). En 2011, AJO a indiqué qu'il créait et enregistrait des programmes de formation continue de grande qualité et qu'il offrait ceux-ci sur son site Web AJO LAW à un prix très modique (AJO, 2011d) (voir AJO LAW sous Autres activités administratives). | | service sont le droit criminel, les questions juridiques touchant les Autochtones, le droit de la famille, le droit de l'immigration et des réfugiés, le droit criminel et le droit de la santé mentale (AJO, 2012b, p. 20, 2013g).<br><br>Des mémoires généraux et des mémoires traitant de questions juridiques spécifiques sont disponibles sur le site Web AJO LAW. Des services de recherche pour une cause en particulier sont également offerts aux avocats de l'Ontario qui acceptent les certificats des services de recherche (AJO, 2013g).<br><br>AJO décrit ses services de recherche et de soutien aux litiges comme « des services efficients et efficaces en termes de coûts permettant de réduire la répétition des travaux pour les quelque 4 000 avocats acceptant des certificats d'aide juridique et les 77 cliniques juridiques communautaires, en plus d'assurer un produit de grande qualité » (AJO, 2012b, p. 20).<br><br>Il convient de noter que les plans d'aide juridique en Alberta et au Manitoba indiquent qu'ils utilisent également les mémoires de recherche d'AJO. On ne sait pas trop si la recherche est fournie pour ces autres plans d'aide juridique sur la base d'une rémunération à l'acte ou sur une autre base.<br><br>**Description des processus**<br>En 2007–2008, AJO a commencé à décrire les processus afin d'y apporter de nombreuses améliorations.<br>• Le projet d'environnement sans papier des Services aux avocats et paiements (SAP) a permis de faire la description du processus sans papier et de reconnaître des possibilités de réduire les coûts d'utilisation du papier et de faire des gains en productivité.<br>• La description du processus d'approbation des dépenses discrétionnaires des comptes civils et criminels a été faite.<br>• La description du suivi et de l'analyse des processus d'admission/DÉCLIC du bureau régional de Toronto, ainsi que des processus de | juridique (Goar, 2013). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| Depuis janvier 2011, les avocats (salariés et du secteur privé) et les parajuristes doivent obligatoirement soumettre une déclaration annuelle au Barreau du Haut-Canada concernant l'achèvement de 12 heures de perfectionnement professionnel continu comprenant notamment trois heures sur l'éthique, le professionnalisme et la gestion de la pratique (AJO, 2011d, p. 2).<br><br>Tous les avocats qui acceptent des certificats d'aide juridique d'AJO sont tenus de remplir une déclaration annuelle afin de maintenir leur inscription sur les listes d'AJO (AJO, 2013n). Les avocats figurant sur les listes qui ne remplissent pas cette déclaration annuelle peuvent voir leur nom retiré de celles-ci par les directeurs de secteur (AJO, 2008b, pp. 7–8).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2008, AJO a indiqué que 79 p. cent des avocats des listes avaient rempli la déclaration attestant de leur conformité aux normes applicables. En 2009, 95 p. cent des avocats inscrits sur les listes d'AJO avaient rempli la déclaration. AJO interprète ce résultat comme étant la démonstration que les avocats de ses listes prennent les normes et les exigences en matière de déclaration au sérieux (AJO, 2008b, p. 8).<br><br>En outre, ce mécanisme d'autodéclaration a permis à AJO de tenir à jour ses listes de références et d'analyser les données sur les avocats qui n'avaient pas rempli la déclaration, ce qui a fourni des renseignements importants sur les avocats inactifs depuis deux ou trois ans (AJO, 2008b, p. 8). Aucun renseignement supplémentaire sur ce que les déclarations ont dévoilé au sujet des avocats inactifs n'était offert dans la documentation.<br><br>**Soutien à la formation des avocats**<br>En 2008, AJO a signalé qu'il disposait d'une bibliothèque de 92 DVD en matière de formation juridique continue à l'intention des avocats fournissant des services juridiques conformément aux normes des listes (voir ci-dessus). AJO offre également une série de « Conseils utiles » sur son site Web afin d'améliorer encore davantage les connaissances des avocats (AJO, 2008b, p. 7). | | dépôt/rappel a été rédigée. (AJO, 2008b, pp. 8–9)<br><br>Des résultats supplémentaires n'ont pas été fournis dans la documentation. | |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| Des possibilités d'apprentissage sont également offertes grâce à des services de mentorat. Des mentors sont recrutés dans le secteur privé afin d'aider à guider les membres moins expérimentés de la liste. En juillet 2008, AJO a déclaré avoir une liste de 44 criminalistes qualifiés pour effectuer du mentorat sur une base volontaire et bénévole (AJO, 2008b, p. 7). En 2013-2014, AJO a élaboré une stratégie de mentorat élargie. AJO a mis au point une proposition visant à fournir davantage de possibilités de mentorat pour les nouveaux avocats. Les avocats plus jeunes peuvent acquérir de l'expérience en traitant des causes dans le cadre du programme de Gestion des causes majeures (GCM) à titre de « deuxième avocat » en se présentant au tribunal et en appuyant la progression de la cause au cours du procès. AJO explore également l'idée d'appuyer les « deuxièmes avocats » dans les affaires autres que celles relevant du programme GCM, pour permettre aux jeunes avocats d'acquérir l'expérience dont ils ont besoin pour faire la transition vers le travail du programme GCM.<br><br>AJO organise également des colloques sur le droit criminel afin d'aider à combler la lacune créée par la cessation de l'enseignement approfondi des domaines juridiques dans le cadre du cours d'admission au Barreau (AJO, 2008b, p. 6).<br><br>Les avocats salariés d'AJO ont l'occasion de participer à des déjeuners-conférence Web réguliers (une fois par mois) qui sont organisés par AJO, habituellement avec l'assistance d'un présentateur externe (p. ex. un avocat du secteur privé ou un juge). Les webinaires offerts portent sur le droit criminel et le droit de la famille et peuvent être pris en compte dans le cadre de l'exigence annuelle de perfectionnement professionnel continu. | | | |

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour — Aide juridique Ontario (AJO)** | |
|---|---|
| **Approche systémique** | |
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **AJO – Groupe de travail du MPG**<br>AJO a formé un groupe de travail conjoint de haut niveau avec le ministère du Procureur général (MPG) de l'Ontario. Le groupe de travail s'est réuni régulièrement afin d'examiner des questions courantes, depuis la Gestion des causes majeures (GCM) jusqu'à la participation d'AJO à diverses études et à divers examens. Le groupe de travail a aidé à créer un protocole d'entente sur les causes visées par le protocole (causes dans lesquelles des tribunaux ordonnent au gouvernement provincial de payer la défense d'une personne qui ne bénéficie pas de l'aide juridique (AJO, 2008a, p. 12).<br><br>**Collaboration entre Aide juridique Ontario et le Humber College**<br>AJO s'associe au Humber College dans le cadre d'un programme de parajuristes de quatre ans qui permet aux étudiants d'acquérir de l'expérience auprès des avocats de service dispensant des services d'aide juridique en droit criminel dans les palais de justice de trois communautés (AJO, 2012f).<br><br>**Justice juste-à-temps (JJAT)**<br>La stratégie JJAT du gouvernement ontarien vise à réduire les délais dans les causes criminelles en appliquant une approche fondée sur les faits pour améliorer l'efficacité des tribunaux criminels de la province (MAG, 2013d). La stratégie utilise un nombre cible de comparutions et un nombre cible de jours jusqu'au règlement dans trois types de causes, notamment les causes moins complexes (p. ex. l'introduction par effraction, le vol et le méfait), les causes plus complexes (p. ex. l'homicide, l'agression sexuelle, les infractions liées aux activités d'un gang) et les causes comportant des accusations relevant à la fois des lois provinciales et fédérales (MAG, 2013b).<br><br>La stratégie JJAT englobe de nombreuses initiatives visant à améliorer la capacité de la province à respecter ses objectifs. Ces initiatives comprennent des changements à la manière dont les causes des procureurs de la Couronne sont gérées et les bureaux structurés, une plus grande disponibilité des tribunaux de plaidoyer et une utilisation optimale du matériel de vidéoconférence existant, notamment pour des plaidoyers par vidéo ou des consultations privées et confidentielles entre l'avocat de la défense et l'accusé placé sous garde (MAG, 2013c).<br><br>AJO a lancé un certain nombre d'initiatives dans le cadre de la stratégie JJAT, notamment les suivantes :<br>• AJO dans les palais de justice (voir la description sous Prestation de services juridiques)<br>• Système de demande éclair de certificat en ligne (DÉCLIC) (voir la description sous Processus de demande)<br>• Test d'admissibilité financière simplifié (TAFS) (voir la description sous Processus de demande) (AJO, 2013b).<br><br>En plus de ces changements, AJO a participé à l'élaboration des activités de mesure de rendement de la stratégie JJAT (AJO, 2011a, p. 12) et son PDG siège au Groupe consultatif d'experts de la stratégie JJAT (MAG, 2013a). | Aucune activité pertinente n'a été relevée dans la documentation disponible.<br><br>Par l'entremise de son Comité des recours collectifs et des causes types (CRCCT), AJO appuie les causes appelées à faire jurisprudence dans plusieurs domaines du droit, notamment le droit criminel. L'appui aux causes appelées à faire jurisprudence peut s'avérer un moyen efficace en termes de coûts de donner accès à la justice à la clientèle à faible revenu d'AJO et aux communautés défavorisées de l'Ontario. |

## Liste des références – Ontario


AJO (n.da). Faitsdedroit.ca. Consulté le 29 novembre 2013 à l'adresse http://faitsdedroit.ca/legaltopics

AJO (n.db). *Gestion des causes de niveau intermédiaire.* Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/midlevel_casemanagement.asp

AJO (n.dc). *Qu'est-ce qu'une conférence préparatoire au procès avec le procureur de la Couronne ou réunion en vue d'un règlement?* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://faitsdedroit.ca/node/55

AJO (2008a). *Rapport annuel 2008*

AJO (2008b). *Rapport Qualité 2007-08.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse www.legalaid.on.ca/fr/about/downloads/QSOAnnualReport2007-08.pdf

AJO (2009a). *Initiatives réalisées en 2008-09 et ce n'est pas terminé – 16 septembre 2009.* Consulté le 27 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/publications/report_aboriginalupdate_09sept.asp

AJO (2009b). *Rapport annuel 2009*

AJO (2009c). *Stratégie de justice applicable aux Autochtones Mise à jour – 18 février 2009.* Consulté le 27 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/publications/report_aboriginalupdate_09feb.asp

AJO (2010a). *Rapport annuel 2010*

AJO (2010b). *Davantage de moyens efficaces et économiques d'obtenir des services d'aide juridique à Toronto.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1003-12_torontooptions.asp

AJO (2011a). *Rapport annuel de 2010-2011*

AJO (2011b). *Stratégie de justice applicable aux Autochtones – Plan d'action 2011-2012*.

AJO (2011c). Fiche d'information : *AJO dans les palais de justice – Aide aux clients dans les palais de justice de l'Ontario.* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/about/fact_courthouse.asp

AJO (2011d). *Bulletin Qualité* – Printemps 2011. *Bulletin Qualité*, *4*(1). Consulté à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsletters/q-newsletter_v4i1.pdf

AJO (2012a). *Le service téléphonique de conseils juridiques sommaires a servi 10 000 clients*. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1202-10_sladvice.asp

AJO (2012b). *Rapport annuel de 2011-2012*

AJO (2012c). *Lignes directrices sur les augmentations discrétionnaires.* Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/discretion-guidelines.asp

AJO (2012d). *La ligne d'assistance sur les règles d'éthique d'Aide juridique Ontario protège les contribuables*. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1204-17_ethicshotline.asp

AJO (2012e). *AJO : un milieu de travail de plus en plus propice au recrutement de stagiaires en droit*. Consulté le 30 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1207-30_articlingstudents.asp

AJO (2012f). *Collaboration entre Aide juridique Ontario et le Humber College pour appuyer les étudiants du programme de parajuristes* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1211-12_humberparalegals.asp

AJO (2012g). *AJO élabore une stratégie pour améliorer les services aux clients ayant des problèmes de santé mentale.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1207-27_mentalhealth.asp

AJO (2012h). *Qualité des services : Sondages auprès des clients et des intervenants.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/about/qso_cmtools.asp

AJO (2012i). *Une chose est sûre : modifier des certificats en droit criminel sur Aide juridique en ligne économise du temps et des efforts.* Consulté le 30 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1211-15_amendingcertificates.asp

AJO (2013a). *Aide juridique Ontario – T4 Aperçu trimestriel de la performance 2012-2013.*

AJO (2013b). *Prestation des services aux clients améliorée grâce aux bureaux d'aide juridique dans les palais de justice*. Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1311-22_courthouseoffices.asp

AJO (2013c). *Conseils juridiques sommaires en droit criminel.* Consulté le 29 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/getting/summarylegaladvice_criminal.asp

AJO (2013d). *Catalogue des formulaires.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/forms.asp

AJO (2013e). *Prolongation jusqu'en 2015 du service d'interprétariat multilingue de qualité.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1308-02_mcisextended.asp

AJO (2013f). *AJO lance un projet pilote pour faciliter les relations avocat-client dans les cas de causes criminelles majeures.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1306-11_pilottosupportlawyerclientrelationship.asp

AJO (2013g). AJO LAW. Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/laolaw.asp

AJO (2013h). *Le Centre d'aide aux avocats.* Consulté le 30 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/lawyerservicecentre.asp

AJO (2013i). *Aide juridique en ligne.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/legalaidonline.asp

AJO (2013j). *Aide juridique Ontario élargit le rôle d'avocat de service.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1302-22_gtaedc.asp

AJO (2013k). *Aide juridique Ontario est sur la bonne voie pour assurer l'accessibilité de tous ses services.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1309-11_accessibility.asp

AJO (2013l). *Les services d'aide juridique contribuent à régler les causes criminelles plus rapidement.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1301-31_fastercourtcases.asp

AJO (2013m). *Stratégie en matière de santé mentale d'Aide juridique Ontario – Document de consultation.* Consulté le 9 avril 2014 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/policy/downloads/Mental%20Health%20Strategy%20consultation%20paper_fr.pdf

AJO (2013n). *Normes régissant les avocats inscrits sur les listes.* Consulté le 29 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/info/panel_standards.asp

AJO (2013o). *Vous avez moins de 18 ans et vous êtes un délinquant primaire? Appelez la ligne d'assistance sans frais du programme de déjudiciarisation pour les jeunes (Young Person's Diversion Program) pour connaître vos options.* Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/1308-22_youngpersonshotline.asp

Goar, C. (2013). *Legal Aid Ontario overwhelmed: Head of Legal Aid Ontario stretches every dollar but can't meet swelling need. Toronto Star*. Consulté à l'adresse http://www.thestar.com/opinion/commentary/2013/07/03/legal_aid_ontario_overwhelmed_goar.html

MPG (2013a). *Comité chargé de conseiller les responsables de la stratégie Justice juste-à-temps.* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/jot/advising_team.asp

MPG (2013b). *Des critères repères pour des tribunaux criminels efficaces – Ministère de la procureure générale.* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/jot/benchmarks.asp

MPG (2013c). *Initiatives de JAAT.* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/jot/jot_in_action.asp

MPG (2013d). *Justice juste-à-temps.* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/jot/Default.asp

Merx. (2013). *Résumé de Demande de proposition (DP) : AJO DP 2013-008 : Système de gestion de l'information dans les cliniques (SGIC).* Consulté le 2 décembre 2013 à l'adresse http://www.merx.com/French/SUPPLIER_Menu.Asp?WCE=Show&TAB=1&PORTAL=MERX&State=7&id=271297&src=osr&FED_ONLY=0&ACTION=&rowcount=&lastpage=&MoreResults=&PUBSORT=2&CLOSESORT=0&IS_SME=Y&langswitch=0&hcode=6cbo%2bZ2bC1U%2frlEhIvi3Dw%3d%3d

Trebilcock, M. (2008). *Rapport 2008 sur l'examen du régime d'aide juridique.*

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Île-du-Prince-Édouard** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aide juridique Î.-P.-É. applique un critère souple lié aux moyens financiers, soit un barème fondé sur le revenu et la taille de la famille, lequel barème sert de balise (DELJ, 2013, p. 2). | Le 1er avril 2010, Aide juridique Î.-P.-É. a commencé à offrir des services d'avocats de service par téléphone en dehors des heures normales de bureau (requis par l'arrêt *Brydges*). Le personnel du régime se compose d'avocats du secteur privé et d'avocats salariés. Les appels reçus pendant les heures normales de bureau sont traités par les avocats salariés, tandis que les autres appels sont acheminés au téléphone cellulaire de l'avocat de service (DELJ, 2013, p. 4). |

| **Opérations** | | | |
|---|---|---|---|
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| Environ 20 % des avocats en exercice de l'Î.-P.-É. acceptent à l'occasion des mandats de l'aide juridique (Bureau du procureur général de l' Î.-P.-É. (BPG Î.-P.-É., 2010, p. 50). | Les services d'aide juridique de l'Î.-P.-É. sont fournis principalement par des avocats salariés. Les services d'avocats du secteur privé sont utilisés lorsqu'un avocat salarié n'est pas disponible ou que plus d'une partie au litige a besoin de services d'aide juridique (BPG Î.-P.-É., 2010, p. 50).<br><br>En 2009–2010, Aide juridique Î.-P.-É. a souligné qu'il a été nécessaire de réaffecter du personnel afin de réagir aux pressions du programme offert en matière criminelle. Ces pressions découlaient de charges de travail très lourdes dans le domaine criminel, de congés de maladie du personnel et de difficultés liées à la rétention de services d'avocats du secteur privé (BPG Î.-P.-É., 2010, p. 50). L'Î.-P.-É. compte 3,3 ETP d'avocats fournissant des services d'aide juridique en matière criminelle. Dans le cadre de la réaffectation, un avocat nouvellement engagé pour fournir des services d'aide juridique en droit de la famille s'est occupé temporairement de dossiers d'aide juridique en matière criminelle, tandis que les dossiers de l'avocat spécialisé en droit de la famille ont été confiés à des avocats du secteur privé. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aide juridique Î.-P.-É. a été restructuré en 2004 (BPG Î.-P.-É., 2010, p. 50). Cette restructuration n'a eu aucune incidence sur l'aide juridique en matière criminelle.<br><br>Aide juridique Î.-P.-É. est administré par un directeur, qui relève du sous-procureur général de la province en ce qui a trait aux aspects liés aux politiques, aux ressources et à l'administration. Le personnel de l'aide juridique de l'Î.-P.-É. jouit d'une autonomie semblable à celle du personnel professionnel affecté à des programmes qu'administre une commission d'aide juridique (BPG Î.-P.-É., 2010, p. 50). |

| **Approche systémique** | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Île-du-Prince-Édouard

BPG Î.-P.-É. (2010). Rapport annuel de l'exercice du 1er avril 2009 au 31 mars 2010. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.gov.pe.ca/photos/original/OAGPS_AR-09-10.pdf.

DELJ. (2013). Rapport annuel du 1er avril 2012 au 31 mars 2013.

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 jusqu'à ce jour – Commission des services juridiques (CSJ) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Conférences**<br>Dans le cadre de la semaine des Rendez-vous avec la justice organisée par le ministère de la Justice, des avocats de la Commission ont donné deux conférences sur le volet contributif du régime de l'aide juridique au Palais de justice de Montréal, une destinée à l'ensemble de la population et une autre destinée aux aînés (CSJ, 2010a, p. 23). De plus, la Commission et le Centre communautaire juridique de Montréal participent activement au salon Visez droit qui est organisé par le Barreau de Montréal. Il y a des avocats qui sont présents au salon afin de participer aux consultations dans divers domaines juridiques. Le salon est d'une durée d'une semaine.<br><br>**Chroniques**<br>En 2009-2010, la Commission, avec l'aide du Comité des communications du réseau de l'aide juridique, a préparé et diffusé 19 chroniques (courts textes écrits) portant sur différents problèmes juridiques qui touchent la clientèle (CSJ, 2010a, p. 23). En 2010-2011, 12 chroniques ont été préparées et diffusées. Les chroniques portent sur divers sujets, tels que la responsabilité pénale, les décisions judiciaires par rapport au vol qualifié, l'arrestation d'un jeune et le droit à l'assistance d'un avocat, etc. Les chroniques sont distribuées par les centres régionaux aux différents organismes de leur région et sont disponibles sur le site web de la Commission (CSJ, 2011, p. 26). En 2012-2013, 20 chroniques ont été préparées et diffusées.<br><br>**Aide-mémoire**<br>En 2011-2012, la Commission et les centres régionaux d'aide juridique ont poursuivi la distribution de quatre aide-mémoire afin de fournir des informations précises et concises aux | **Aide-mémoire sur l'admissibilité financière**<br>En 2011-2012, la Commission a distribué l'aide-mémoire intitulé « L'aide juridique : une justice à coût $ûr ». L'aide-mémoire porte sur l'admissibilité à l'aide juridique, plus particulièrement sur l'admissibilité avec une contribution financière (CSJ, 2012, p. 27). Cette campagne avait comme but de favoriser l'accès à l'aide juridique aux personnes démunies (CSJ, 2011, p. 38).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En 2011-2012, les demandes traitées dans le cadre du volet contributif ont diminué, passant de 14 205 dossiers à 13 969 alors que les demandes acceptées ont augmenté de 7 969 à 8 001 dossiers (CSJ, 2012, p. 27). | **Services aux nations amérindiennes et à la nation inuite**<br>La Commission se donne comme objectif d'offrir aux nations amérindiennes et à la nation inuite des services en matière de droit criminel adaptés à leurs traditions et leur identité culturelle. Afin de réaliser cet objectif, la Commission mènera des activités de formation pour les avocats (CSJ, 2013b, p. 8). Par exemple, la Commission organisera des formations sur l'arrêt Gladue auprès des avocats criminalistes du réseau lors de ses rencontres annuelles. Les formations auront comme but d'informer les avocats sur la possibilité de demander le rapport de l'arrêt Gladue, qui prescrit que les juges doivent tenir compte des antécédents autochtones des délinquants lors de la détermination de la peine pour un crime.<br><br>**Mégaprocès désignations**<br>La Loi encadrant l'obligation faite à l'État de financer certains services juridiques a été sanctionnée par le gouvernement du Québec en juin 2010. Cette loi confirme que la Commission est responsable de s'assurer que les services d'un avocat compétent, provenant du réseau de l'aide juridique ou de la pratique privée, soient fournis à un accusé dans le cas de mégaprocès. Un tarif de rémunération adapté au mégaprocès a été créé et une liste d'avocats disposés à accepter le tarif adapté a été mise en place ce qui permet de réduire le temps nécessaire à la négociation des honoraires des juristes impliqués dans un mégaprocès (CSJ, 2010b).<br><br>**Centre d'aide juridique dans la région du Nunavik**<br>Une des recommandations du rapport « La justice en milieu autochtone », préparé par la Cour du Québec et le ministère de la Justice en 2008, visait l'ouverture de centres d'aide juridique dans la région du Nunavik, un à Kuujjuaq et un à Kuujjuarapik ou Puvirnituq, et ce, afin de mieux desservir les populations inuites de la région (Cour du Québec et le ministère de la Justice, 2008, p. 48).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Le bureau d'Aide juridique Baie d'Hudson a été établi à Kuujjuarapik alors qu'un bureau d'Aide juridique a été établi à Kuujjuaq (CSJ, 2012, p. 96).<br><br>**Système de garde téléphonique**<br>Le système de garde téléphonique est un service garanti en vertu de l'article 22F.1 de la Loi sur l'aide juridique. La Commission doit offrir une ligne 1-800 pour un service de garde téléphonique afin de desservir les citoyens de la province du Québec. La gestion du service a été déléguée au Centre communautaire juridique de Montréal. C'est un service de huit avocats qui répondent aux appels partout dans la province. Le service est offert 24 heures par jour. Tout individu, sans égard au revenu, a le droit à |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 jusqu'à ce jour – Commission des services juridiques (CSJ) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| justiciables. Les aide-mémoire sont des textes de deux à trois pages, disponibles sur le site web de la Commission et dans les bureaux d'aide juridique (CSJ, 2012, p. 25). Les aide-mémoire fournissent des informations par rapport aux unions de fait, à l'achat de voitures d'occasion, aux demandes d'aide juridique et à l'admissibilité aux services, et au règlement des dettes. Dans le cadre de la semaine des Rendez-vous avec la justice organisée par le ministère de la Justice, la Commission a diffusé les aide-mémoire alors que les centres régionaux ont offert à la population des activités telles que des conférences, des ateliers, des kiosques d'information, des consultations gratuites, etc. (CSJ, 2012, p. 25). | | une consultation juridique à partir du moment où il est en état d'arrestation ou est détenu. Il y a environ 30 000 appels par année depuis 2002.<br><br>**Tribunaux spécialisés**<br>Des tribunaux spécialisés ont été établis à la cour municipale de Montréal. Le programme d'accompagnement justice-santé mentale (PAJ-SM) a été lancé comme un projet pilote et est devenu un tribunal permanent. La Commission a désigné un avocat permanent au sein de ce tribunal qui est là tous les jours afin d'aider la clientèle qui comparaît devant le tribunal. La salle du tribunal est à part et le juge peut décider de ne pas siéger et de communiquer directement avec le client. Il y a un agent de liaison et une équipe de trois procureurs qui sont attachés à ce tribunal. La cour municipale de Québec développe un projet pilote similaire. À la cour municipale de Montréal, un tribunal pour les aînés a également été établi. Des avocats de l'aide juridique participent au tribunal et ont contribué à la mise sur pied du tribunal. À la Cour du Québec, un projet pilote intitulé le « Programme de traitement des toxicomanes à la Cour du Québec (PTTCQ) » a été lancé. Les personnes détenues qui verbalisent des problèmes en toxicomanie sont rencontrées par un organisme. Des maisons de transition et des criminologues sont des participants au programme. La Commission a été impliquée dans les consultations et le développement des projets. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 jusqu'à ce jour – Commission des services juridiques (CSJ) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Factures électroniques et service de dépôt direct**<br>Au cours de l'été de 2011, la Commission des services juridiques a cessé l'impression et l'envoi par la poste de près de 84 000 avis de paiements destinés aux avocats et notaires de la pratique privée. De plus, la Commission a demandé aux avocats et notaires de transmettre toutes leurs factures par voie électronique dès le 31 décembre 2011. Les avis peuvent être consultés sur l'Intranet du site web de la Commission. La Commission offre également le service de paiement par dépôt direct pour les avocats et notaires (CSJ, 2012, p. 30). | **Formation pour le personnel d'aide juridique**<br>Depuis 2005, la Commission s'est chargée de préparer des journées de formation s'adressant aux avocats nouvellement embauchés dans le réseau de l'aide juridique. Les centres régionaux d'aide juridique ont préparé une trousse d'accueil du nouveau personnel (CSJ, 2012, p. 28). La Commission offre une formation dans tous les domaines du droit incluant le droit criminel aux nouveaux avocats et criminalistes tous les deux ans. La formation a été offerte en 2012 et la Commission organise des journées de formation en 2014. De plus, lors des rencontres annuelles, une formation est offerte aux cadres du réseau.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** En novembre 2008, plus de 300 avocats ont participé à deux journées de | **Communications informatiques**<br>En 2008-2009, la Commission et les centres d'aide juridique régionaux ont choisi d'utiliser l'Internet afin d'assurer leurs communications informatiques. Les communications se font par un réseau virtuel privé (VPN) pour des fins de transmissions de données (CSJ, 2009, p. 36). La Commission est active au sein des réseaux sociaux Twitter et Facebook afin de diffuser des informations et des chroniques.<br><br>**Traitement des demandes d'aide juridique et fermeture des dossiers d'aide juridique**<br>En mars 2010, la Commission et le Comité sur les demandes d'aide juridique a complété la révision de la Politique de traitement des demandes d'aide | Aucune activité pertinente n'a été identifiée dans la documentation disponible. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 jusqu'à ce jour – Commission des services juridiques (CSJ) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| ***Preuves de succès/répercussions :*** Au 31 mars 2013, 3 949 avocats et notaires étaient inscrits à la facturation en ligne (CSJ, 2013a, p. 45). En 2012-2013, le nombre d'avocats et de notaires se prévalant du mode de paiement par dépôt direct est passé de 913 à 1 791 (CSJ, 2013a, p. 46). En 2013-2014, tous les avocats de la pratique privée étaient inscrits au service. | formation. Les ateliers ont traité des derniers développements en droit civil, administratif, familial, criminel et en droit de la jeunesse (CSJ, 2009, p. 38). En novembre 2009, la Commission a organisé deux journées de formation pour les avocats du réseau de l'aide juridique. Plus de 300 avocats ont participé aux ateliers, soient environ 80 % des avocats du réseau, et 33 heures de formation ont été accréditées par le Barreau du Québec (CSJ, 2010a, p. 28). Au cours du mois de mars 2011, 56 avocats nouvellement embauchés par le réseau de l'aide juridique ont reçu une formation de quatre jours leur apportant un total de 23 heures de formation reconnue par le Barreau du Québec (CSJ, 2012, p. 28).<br><br>**Formation pour la gestion**<br>Les gestionnaires du réseau de l'aide juridique participent à diverses formations visant le développement de leurs compétences. Par exemple, de la formation pour les responsables des services financiers et des formations pour améliorer la gestion des ressources humaines (CSJ, 2012, p. 29).<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Pour l'année 2009-2010, plus de 70 % des gestionnaires ont complété une formation (CSJ, 2010a, p. 27). Plus de 80 % des gestionnaires ont participé à des activités de formation en 2010-2011 et 2011-2012 (CSJ, 2011, p. 29) (CSJ, 2012, p. 29).<br><br>**Plan d'actualisation de répartition des effectifs (PARE)**<br>La Commission a poursuivi l'application du Plan d'actualisation de répartition des effectifs (PARE) qui avait été adopté en 2007-2008. L'objectif du PARE est d'assurer une répartition équitable et efficace des ressources pour faire face à la demande de la clientèle dans tout le réseau de l'aide juridique. Le plan permet à la Commission de maintenir une surveillance constante de l'évolution des statistiques de la demande d'aide juridique pour l'ensemble du réseau (CSJ, 2012, p. 36). Afin de bien répondre à la hausse substantielle des seuils d'admissibilité (de 15,3 %) en janvier 2014 et l'augmentation possible de la clientèle, la Commission | juridique et de la Politique de fermeture des dossiers d'aide juridique. Ces politiques agissent comme instruments essentiels pour assurer une gestion homogène des demandes d'aide juridique et un traitement uniforme lors de la fermeture des dossiers, que ce soit pour les mandats confiés à des avocats permanents de l'aide juridique ou à des avocats de la pratique privée (CSJ, 2011, p. 32).<br><br>**Logiciel pour gérer le volet contributif et le recouvrement des frais de l'aide juridique**<br>En 2011-2012, la Commission a développé un programme qui lui permettra de gérer l'application du volet contributif ainsi que les cas de recouvrement des frais de l'aide juridique. Le logiciel est prêt à être déployé dans le réseau d'aide juridique (CSJ, 2012, p. 32).<br><br>***Résultats :*** Le logiciel n'est pas encore déployé. La Commission tente d'intégrer le logiciel au sein du logiciel d'admissibilité. Le logiciel est accessible aux dirigeants des centres communautaires, mais il n'est pas encore déployé dans les bureaux d'aide juridique. | |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 jusqu'à ce jour – Commission des services juridiques (CSJ) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| | suit de près les impacts possibles afin de bien répartir les effectifs.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Depuis le mois d'avril 2008, la Commission a attribué des ressources à quatre centres régionaux afin de leur permettre de faire face à la hausse de la demande dans leur région ou de rendre de nouveaux services. De plus, des centres régionaux ont pris des mesures pour redistribuer les ressources humaines afin de favoriser la répartition des points de services d'aide juridique de façon équitable sur tout leur territoire afin de répondre aux besoins de la population (CSJ, 2012, p. 36). | | |

| Approche systémique | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| **Tables de concertation**<br>Des représentants des bureaux d'aide juridique sont présents et actifs au sein de diverses tables de concertation dans les régions du Québec, notamment au niveau de la justice et de la santé mentale. Les avocats du réseau participent aux tables de concertation, particulièrement le volet criminel et pénal du domaine de la santé mentale. Plusieurs intervenants sont engagés au sein des tables de concertation, y compris le Ministère de la santé et des services sociaux, le Barreau du Québec, les juges, l'Office des personnes handicapées du Québec, le Ministère de la Justice, etc. Plusieurs tables vont être créées afin de rendre les tables plus accessibles dans toutes les régions de la province. | Aucune activité pertinente n'a été identifiée dans la documentation disponible. |

## Liste des références - Québec

Cour du Québec et le ministère de la Justice. (2008). La justice en milieu autochtone. Consulté à l'adresse http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/pdf/autoch08.pdf

CSJ. (2009). 37e Rapport annual de gestion: 2008-2009. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/.%5C_pdf%5CRapport_annuel_2009.pdf

CSJ. (2010a). 38e Rapport annuel de gestion: 2009-2010. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/.%5C_pdf%5CRapport_annuel_2010.pdf

CSJ. (2010b). Mégaprocès désignations. Consulté le 12 décembre 2013 à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/Main_Fr_v4.asp

CSJ. (2011). 39e Rapport annuel de gestion: 2010-2011. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/.%5C_pdf%5CRapport_annuel_2011.pdf

CSJ. (2012). 40e Rapport annuel de gestion: 2011-2012. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/.%5C_pdf%5CRapport_annuel_2012.pdf

CSJ. (2013a). 41e Rapport annuel de gestion: 2012-2013. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007English/_pdf/RapportAnnuel2013.pdf

CSJ. (2013b). Plan d'action de développement durable 2009-2015. Consulté à l'adresse http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007English/_Pdf/Plan_dev_durable_2015.pdf

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Saskatchewan (AJS) | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestation de services juridiques** |
| **Autres sources d'aide juridique**<br>Les demandeurs à qui l'aide juridique a été refusée trouveront sur le site Web d'AJS les numéros de téléphone de la *Public Legal Education Association of Saskatchewan* (PLEA) (Association publique de vulgarisation et d'information juridiques de la Saskatchewan) et de la *Community Legal Assistance Service for Saskatoon Inner City* (CLASSIC) (Service communautaire d'aide juridique du grand Saskatoon) (AJS, n.da).<br><br>**VIJ en ligne**<br>Le site du PVIJ de l'AJS propose des définitions de termes juridiques et des explications concernant les accusations criminelles courantes et autres questions connexes (AJS, n.db).<br><br>**Information concernant l'autoreprésentation**<br>Le site Web d'AJS fournit aussi un lien vers le site Web de la Cour provinciale de la Saskatchewan qui met des ressources à la disposition de ceux qui choisissent de se représenter eux-mêmes en cour criminelle (AJS, n.db). | **Suivi des délais d'attente des clients**<br>AJS utilise des indicateurs de rendement mettant l'accent sur les questions d'accès, y compris le temps d'attente avant que les clients entrent en contact avec un avocat pour prendre leur premier rendez-vous, la proximité d'un point d'accès physique et l'admissibilité aux services. La réduction des délais d'assignation d'un avocat est jugée importante, car cela a un impact sur l'efficacité du système, notamment en vue de limiter le nombre de comparutions et d'accélérer la communication préalable de la preuve par la Couronne et la police.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** Le délai d'attente total moyen pour les adultes accusés (à travers tous les sites d'AJS) est passé de 2,8 semaines en 2008 à 2,6 semaines en 2013, malgré un pic de 3,5 semaines en 2011 (AJS, 2011, p. 9, 2013, p. 7). Le délai d'attente total moyen pour les jeunes accusés (à travers tous les sites d'AJS) a atteint 2,9 semaines en 2011, mais autrement est resté stable à 2,4 semaines entre 2008 et 2013 (AJS, 2011, p. 9, 2013, p. 7). AJS indique que ces données sur les délais d'attente sont empiriques pour l'instant.<br><br>**Traitement de toutes les accusations portées au titre de la LSJPA**<br>En 2008, AJS s'occupait de tous les jeunes accusés en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA) sans égard à l'admissibilité financière. AJS a pu absorber cette responsabilité additionnelle puisque le nombre de demandes de jeunes n'était pas aussi important que prévu. À présent, ces demandes affluent plus rapidement que celles des adultes. | **Formation sur les rapports de type *Gladue***<br>AJS a reçu des subventions de la Law Foundation pour former ses avocats auprès de conseillers parajudiciaires autochtones à la réalisation des enquêtes et des rapports requis par l'arrêt *Gladue*. La formation, offerte par des formateurs de Colombie-Britannique, s'inspirera du cursus offert par le Justice Institute of BC. AJS enverra au moins un avocat par bureau. La formation s'achèvera en mai 2014. AJS dirigera un projet pilote de soumission des rapports écrits de type *Gladue* et d'évaluation des résultats, pour les femmes et les jeunes adultes autochtones (c.-à-d. âgés de 19 ans et plus). |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Saskatchewan (AJS) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| **Limiter les nominations d'avocats du secteur privé**<br>AJS se charge du transfert de dossiers entre bureaux, et en particulier de la nomination des avocats du secteur privé, en procédant à une évaluation approfondie des faits afin de déterminer s'il existe bel et bien un conflit. Dans la mesure du possible, les dossiers sont renvoyés à un autre bureau d'AJS plutôt qu'au secteur privé (AJS, | **Perfectionnement professionnel**<br>Le Barreau de la Saskatchewan (Law Society of Saskatchewan) exige de ses membres un minimum de perfectionnement professionnel pour conserver la qualité d'avocat pratiquant en Saskatchewan. En 2010, AJS est devenue un fournisseur agréé de crédits de formation professionnelle continue (FPC) (AJS, 2012, p. 10). Les programmes de perfectionnement professionnels sont élaborés et | **Technologie de l'information**<br>AJS se sert d'un réseau d'information sur l'aide juridique pour concevoir des approches plus centrées sur les clients et améliorer les services. (AJS, 2013, p. 4). Le système permet à plusieurs utilisateurs et bureaux de gérer la version électronique du dossier client (AJS, 2011, p. 13). Il permet aussi à AJS de retracer les antécédents du client par le biais de ses services juridiques et | **Planification**<br>AJS entame une nouvelle ronde de planification stratégique pour la période 2014-2017 qui inclura la révision de ses politiques et procédures. |

| Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Aide juridique Saskatchewan (AJS) | | | |
|---|---|---|---|
| **Opérations** | | | |
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| 2009b, p. 17). | présentés par les avocats d'AJS à leurs collègues. D'après AJS, ces occasions internes de perfectionnement professionnel garantissent aux avocats l'accessibilité économique des programmes de formation continue (AJS, 2013, p. 4). Les sujets abordés incluent : l'aptitude à subir un procès, les demandes de déclaration de délinquant dangereux, la détention arbitraire et le droit d'être représenté par un avocat, les délinquants à long terme et dangereux, les attentes raisonnables de respect de la vie privée, les problèmes de détermination de la peine. Les séances de formation continue sont offertes à tout avocat pratiquant en Saskatchewan, y compris les procureurs de la Couronne et les avocats du secteur privé. Les avocats internes assistent aussi à des programmes de perfectionnement professionnel à l'extérieur d'AJS (AJS, 2012, p. 10).<br><br>**Maintien des avocats dans l'effectif**<br>Afin de veiller au bien-être des employés, AJS enregistre le nombre d'avocats et de membres du personnel administratif qui quittent ses rangs et qui partent à la retraite.<br><br>***Preuves de succès/répercussions :*** D'après les données, entre 2010-2011 et 2012-2013, AJS a perdu 14 avocats, mais a finalement accru son effectif (qui est passé de 88 à 89) (AJS, 2013, p. 11). Entre 2008-2009 et 2010-2011, AJS a perdu 12 avocats, mais le nombre total des avocats à son service est passé de 84 à 88 (AJS, 2011, p. 12). | administratifs. En s'appuyant sur les capacités de production de rapports de ce système, AJS a redéfini le statut des dossiers « abandonnés » et clos en « abandon du client » et « désistement ». Ces renseignements seront pris en compte pour modifier/mettre en œuvre de nouvelles procédures (AJS, 2013, p. 8). Par exemple, en 2011-2012, il y a eu 903 désistements sur les 21 624 dossiers reçus (AJS, 2013, p. 8) (c.-à-d. un client a obtenu des services administratifs, mais pas juridiques, avant de perdre contact avec AJS). Les recherches visant à mieux comprendre les raisons qui amènent ces clients à rompre leur relation avec AJS avant la fermeture de leurs dossiers ont conduit AJS à modifier son mode de réception des demandes et de planification des rendez-vous.<br><br>**Stratégies émergentes**<br>AJS emploie des « stratégies émergentes » nées de l'évolution quotidienne du travail accompli dans chacun de ses bureaux. Par exemple, certains bureaux évaluent l'admissibilité des clients dans le cadre de rendez-vous, alors que d'autres offrent des services sans rendez-vous selon le principe du premier arrivé, premier servi. Chaque approche obéit à une stratégie propre au bureau et créée pour servir ses clients (AJS, 2012, p. 8).<br><br>**Faibles coûts administratifs centraux**<br>AJS indique que 94 % de ses dépenses sont consacrées aux bureaux qui offrent des services (AJS, 2012, p. 11). | |

| Approche systémique | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Saskatchewan

AJS. (n.da). Community Resources | Fact Sheets | Legal Aid General. Consulté le 8 novembre 2013 à l'adresse http://69.27.116.234/community_resources/factsheets/legal_aid_general.php

AJS. (n.db). I need legal Help | Nature of Problem | Other options. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://69.27.116.234/legal_help/nature_of_problem/other.php

AJS. (2009a). Rapport annuel 2008-2009.

AJS. (2009b). Rapport annuel 2009-2010.

AJS. (2011). Rapport annuel 2010-2011. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://69.27.116.234/community_resources/documents/LegalAid_2011_Annual_Report.pdf

AJS. (2012). Rapport annuel 2011-2012. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://69.27.116.234/community_resources/documents/legalaidannualreportaug14th.pdf

AJS. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 4 novembre 2013 à l'adresse http://69.27.116.234/community_resources/documents/LegalAidSaskatchewanAnnualReport2012-2013.pdf

| **Recueil des pratiques exemplaires et des innovations visant à améliorer l'efficacité et l'accès à la justice dans le contexte de l'aide juridique en matière criminelle, de 2007-2008 à ce jour – Société d'aide juridique du Yukon (SAJY)** | | |
|---|---|---|
| **Prestation de services** | | |
| **Programme de vulgarisation et d'information juridiques (PVIJ)/auto-assistance** | **Processus de demande** | **Prestations de services juridiques** |
| **Brochures en ligne**<br>Au Yukon, c'est l'Association d'éducation juridique publique du Yukon (Yukon Public Legal Education Association) qui assure le programme de vulgarisation et d'information juridiques. Cependant, la SAJY s'en charge aussi en partie. Elle offre une brochure en ligne expliquant aux clients leur responsabilité en matière d'aide juridique et des conseils pour traiter avec leurs avocats. Elle offre également de l'information sur la manière de présenter une demande d'aide juridique et sur les mesures à prendre en cas de refus (SAJY, n.d). | Les demandes sont présentées en personne et par téléphone. | **Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones**<br>Depuis 1978, le gouvernement fédéral subventionne le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones du Yukon par le biais d'ententes sur les services d'accès à la justice (ministère de la Justice du Canada, 2013). Le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones vient en aide aux Autochtones accusés d'une infraction criminelle afin de leur garantir un traitement équitable. La SAJY travaille avec les conseillers parajudiciaires autochtones principalement sur la base de renvois.<br><br>**Avocats de service**<br>Les avocats de service sont présents pour les premières comparutions dans les affaires criminelles concernant des adultes ou des jeunes sans égard à l'admissibilité financière (ABC, 2013, p. 22).<br><br>**Audiences de libération sous caution par vidéo**<br>Le Yukon commence juste à offrir de pareilles audiences. |

| **Opérations** | | | |
|---|---|---|---|
| **Gestion de la liste des avocats (s'il y a lieu)** | **Gestion du personnel juridique (s'il y a lieu)** | **Autres activités administratives** | **Structure organisationnelle** |
| Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Pour régler ces conflits, on a recours au cloisonnement des bureaux de manière à ce que des bureaux différents puissent s'occuper de différents accusés dans un dossier. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. | Aucune activité pertinente n'a été relevée dans la documentation disponible. |

| **Approche systémique** | |
|---|---|
| **Partenariats** | **Réforme du droit** |
| La SAJY est un partenaire du Tribunal chargé des causes de violence familiale et du Tribunal communautaire du mieux-être. | Aucune activité pertinente n'est indiquée dans la documentation disponible. |

## Liste des références – Yukon

ABC. (2013). *Future Directions for Legal Aid Delivery*.

Ministère de la Justice du Canada. (2013). Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones. Consulté le 3 décembre 2013 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/fund-fina/gov-gouv/acp-apc/index.html

SAJY. (n.d). Brochure : *Demande d'aide juridique – Des réponses à vos questions*. Consulté le 5 novembre 2013 à l'adresse http://www.legalaid.yk.ca/pdfs/brochure_fr.pdf

# Annexe C – L’aide juridique en matière criminelle en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Angleterre/au Pays de Galles et en Écosse

# Portrait du système d'aide juridique en matière criminelle de l'Australie

## 1.0 Structure et organisation

La constitution australienne attribue différentes responsabilités légales au Gouvernement fédéral d'Australie et à ceux des États et des territoires. Les États et les territoires sont responsables des lois et de l'administration du système de justice pénale, alors que les affaires criminelles nationales, le droit de la famille, les questions migratoires et certaines lois civiles relèvent du Gouvernement fédéral (ILAG, 2013). Cependant, il importe de noter que les tribunaux des États et des territoires ont la compétence fédérale d'instruire et de juger les actes criminels et les infractions punissables par procédure sommaire en vertu du droit pénal national. Les tribunaux fédéraux australiens n'instruisent généralement pas de procès criminels. Ils peuvent toutefois entendre et trancher les appels en matière criminelle (Crowley, 2007, pp. 6–8)

La prestation de l'aide juridique est organisée de façon assez semblable. Les États et les territoires sont responsables du financement et de l'administration du système d'aide juridique en matière criminelle, à l'exception des affaires criminelles impliquant des Autochtones, qui relèvent du Gouvernement fédéral (ILAG, 2013).

L'Australie compte huit commissions de l'aide juridique (CAJ) indépendantes à l'échelle des États et des territoires. Celles-ci offrent un accès à des services juridiques à la communauté en général et aux personnes défavorisées en particulier. Bien que les CAJ constituent les plus grandes organisations d'aide juridique en Australie, de tels services peuvent aussi être fournis par des centres juridiques communautaires, des avocats de la pratique privée et des services juridiques destinés spécifiquement aux Autochtones et aux insulaires du détroit de Torres (généralement à Queensland) (NLA, 2013b).

Chaque commission de l'aide juridique étatique et territoriale est dirigée par un directeur, qui est membre de l'organisme national de l'aide juridique (NLA pour « National Legal Aid ») (NLA, n.d). La mission de la NLA consiste à [traduction] « promouvoir la direction et la gestion d'un système national d'aide juridique par le partage des ressources, des connaissances et des systèmes de manière à renforcer les pratiques exemplaires et à optimiser les ressources affectées à la prestation des services d'aide juridique » (NLA, 2011a).

### 1.1 Influence du modèle australien de prestation de l'aide juridique

Le directeur de la CAJ de Tasmanie signale que le modèle australien de prestation de l'aide juridique a influencé les systèmes adoptés par d'autres nations. À titre d'exemple, après avoir évalué les modèles en vigueur un peu partout dans le monde, le gouvernement japonais a décidé de s'inspirer de celui de l'Australie pour créer son propre système d'aide juridique. Le gouvernement de la Corée du Sud a également adopté le modèle australien (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 6) [aucune autre information n'est fournie].

## 2.0 Mécanismes de financement

Les CAJ sont financées par les gouvernements des États et des territoires, ainsi que par le Gouvernement fédéral, afin de fournir un éventail de services, y compris des conseils juridiques (dans la plupart des domaines du droit), d'un avocat de service, de représentation juridique subventionnée (affaires criminelles, civiles, familiales et relatives à l'enfance), de résolution de différends familiaux, de formation juridique, d'aiguillage vers des ressources juridiques ou d'autres natures, ainsi que de réforme des lois et des politiques (NLA, 2013b). Elles tirent aussi des revenus de contributions de leurs clients et de fonds fiduciaires prévus par la loi (NLA, 2013b).

Les mécanismes de financement des CAJ ont changé au cours des trente dernières années. En effet, les gouvernements étatique et territoriaux sont tenus de financer un plus grand nombre de services juridiques visant une variété accrue de lois par comparaison avec le Gouvernement fédéral. Les gouvernements étatiques et territoriaux ont reçu le mandat de fournir des services d'aide juridique durant les années 1980. Ils les finançaient alors à la hauteur de 45 pour cent, tandis que le Gouvernement fédéral fournissait 55 pour cent du financement. Cette entente permettait aux CAJ de déterminer leurs priorités de financement (NLA, 2007). Cette situation a changé dans les années 1990, lorsqu'une nouvelle politique a été introduite en vue de restreindre la portée du financement fourni par le Gouvernement fédéral au titre de l'aide juridique aux questions relevant de la *Loi sur le droit de la famille* (*Family Law Act*). Les États et les territoires sont ainsi devenus responsables du financement de l'aide juridique pour tous les autres domaines du droit (NLA, 2007, p. 2). Les données financières de la NLA font état de la tendance qui en résulte au chapitre du financement. À titre d'exemple, environ 37 pour cent (ou 192,8 millions de dollars) du financement total de l'ensemble des commissions de l'aide juridique pour l'exercice 2007-2008 provenait des gouvernements étatiques et territoriaux. Cette proportion a grimpé à 47 pour cent (ou 291,4 millions de dollars) durant l'exercice 2013–2014. En revanche, le financement fédéral est demeuré stable à environ 34 pour cent du financement total des CAJ durant cette même période, soit depuis l'exercice 2007-2008 (NLA, 2013a). Lors de l'année financière 2013-2014, le financement fédéral se chiffrait à 213,7 millions de dollars, soit environ 8,5 millions de dollars de plus que le montant estimé dans l'accord de partenariat national sur les services d'aide juridique de 2010, qui devrait prendre fin en juin 2014 (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 10)[1].

## 3.0 L'accès à la justice en Australie

L'accès à la justice a occupé une place prépondérante au cours des quinze dernières années dans les études réalisées en Australie sur la réforme de la justice, particulièrement du système de justice civile. Dans certains cas, ces études ont incité les gouvernements australiens à mettre en œuvre des changements visant à améliorer l'efficience du système de justice tout en réduisant les coûts. Par exemple, une étude menée en 1994 sur le recours au règlement extrajudiciaire des différends (RED) a amené le Gouvernement fédéral à commencer à encourager l'utilisation de ces mécanismes dans le cadre d'une stratégie nationale ayant pour but de créer un « système de justice plus simple, plus économique et plus accessible » (AGD, 2009, p. 6). L'idée d'un système juridique plus économique et accessible était aussi au centre d'un rapport datant de 1999. Celui-

[1] Il convient aussi de noter que les revenus autogénérés et de fonds fiduciaires ont diminué au cours de cette période (NLA, 2013a).

ci a également incité le Gouvernement fédéral à évaluer plus en profondeur des solutions en 2003 afin de maintenir les différends hors des tribunaux et de garantir que ceux qui s'y rendent sont résolus d'une manière efficace et économique (AGD, 2009, p. 7).

En 2008, la Commission juridique de Victoria (Victorian Law Commission) a fait part de ses recommandations en vue de réformer le système de justice. Les réformes avaient pour but de rendre les tribunaux plus accessibles aux minorités, de faire en sorte que la pratique du droit soit plus efficace, responsable et réceptive aux besoins des clients, et de favoriser la résolution précoce des litiges civils par le recours à des mécanismes de règlement hors-cour et d'autres interventions de premier niveau (AGD, 2009, p. 7).

L'accès à la justice continue d'être un thème récurrent dans le contexte de la réforme du système de justice australien. Au cours des dernières années, les CAJ ont été à l'avant-plan des efforts nationaux et étatiques visant à instaurer un système de justice plus inclusif, efficace et responsable. Les sections suivantes se centrent sur deux initiatives récentes et interreliées : le *Cadre stratégique pour l'accès à la justice dans le système fédéral de justice civile* (*Strategic Framework for Access to Justice in the Federal Civil Justice System*, septembre 2009) et l'Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique (*National Partnership Agreement for Legal Assistance Service*s) qui en a découlé.

### 3.1 Cadre stratégique pour l'accès à la justice dans le système fédéral de justice civile (septembre 2009)

Le procureur général d'Australie a présenté en 2009 le *Cadre stratégique pour l'accès à la justice dans le système fédéral de justice civile*, qui se penche sur l'importance et la portée des problèmes d'accès à la justice dans le système de justice civile du Gouvernement fédéral. Le rapport mettait en lumière un déséquilibre entre la demande et l'offre actuelle de services et de programmes de justice civile (AGD, 2009, pp. 7–8). Bien qu'il se centre sur le système de justice civile, il met aussi l'accent sur les liens entre cette dernière et la justice pénale. Plus précisément, la prestation de services d'intervention rapide par le système de justice civile (ou le système de justice familiale) peut aider à empêcher que les questions civiles (ou familiales) ne passent au système de justice pénale. En résumé, une intervention précoce par l'intermédiaire du système de justice civile peut réduire la demande future (et les coûts connexes) à l'égard du système de justice pénale (AGD, 2009, pp. 82, 141–142, 144).

Cependant, le rapport signale que les compressions budgétaires connues au cours de la dernière décennie ont généralement amené les CAJ à réduire les ressources affectées aux affaires civiles et à centrer leurs efforts sur celles qui relèvent principalement du droit criminel et de la famille. Le rapport fait état d'une réduction de 78 pour cent de l'aide juridique offerte dans le cadre d'affaires civiles depuis 1995–1996 (AGD, 2009, p. 120). Ainsi, le rapport soutient qu'un virage vers une intervention précoce au sein du système de justice civile exigera un investissement proportionnel de la part du gouvernement dans ces types de service (AGD, 2009, p. 121).

Le rapport propose un cadre stratégique visant à orienter les efforts de réforme du système de justice. Celui-ci met en relief les principes d'une politique sur l'accès à la justice ainsi que les méthodes permettant de mettre ces derniers en pratique (AGD, 2009, p. 61). Il était conçu à titre d'outil pour aider les décideurs à améliorer les résultats en matière d'accès à la justice (AGD, 2009, p. 8).

Les tableaux ci-dessous résument les principes et la méthodologie de ce cadre. Bien qu'il existe des similitudes entre les principes et les méthodologies ci-dessous, le cadre ne précise pas lesquels parmi les premiers se trouvent liés aux deuxièmes.

| **Tableau 1 : Les principes de l'accès à la justice** | |
|---|---|
| **Accessibilité** | Les initiatives en matière de justice devraient réduire la complexité du système de justice. Pour ce faire, on peut notamment utiliser des mécanismes pour aider les gens à comprendre comment les aspects distinctifs du système de justice, comme les lois et les droits, s'appliquent à eux. |
| **Pertinence** | Le système de justice doit être structuré de manière à encourager les gens à résoudre leurs différends au niveau le plus pertinent tout en gardant à l'esprit que certains enjeux juridiques peuvent être symptomatiques d'enjeux de nature non juridique plus vastes. Il doit par ailleurs avoir la capacité d'orienter l'attention vers ces enjeux sous-jacents. |
| **Équité** | Le système de justice doit être équitable et accessible à tous, y compris aux personnes démunies ou présentant tout autre type de désavantage. L'accès au système de justice ne doit pas dépendre de la capacité à payer une représentation juridique privée. |
| **Efficience** | Le système de justice devrait privilégier la manière la plus efficiente possible de produire des résultats en tenant compte du fait que la meilleure solution à ce titre peut se traduire par un processus formel de règlement des différends et un soutien précoce afin de prévenir que les litiges ne cheminent à travers les différentes instances. Le coût de ces mécanismes de rechange devrait être proportionnel aux enjeux qui sont au cœur du différend. |
| **Efficacité** | Un point de vue systémique devrait être adopté aux fins des initiatives en matière de justice au lieu d'un point de vue institutionnel. Tous les éléments en synergie sur lesquels repose le système de justice devraient tendre à prévenir et à résoudre les différends, à produire des résultats équitables et appropriés, et à défendre la primauté du droit tout en envisageant les meilleurs résultats pour les utilisateurs du système de justice. |
| Source : (AGD, 2009, pp. 62–63; Allen Consulting Group, 2012, p. 5) | |

| **Tableau 2 : La méthodologie de l'accès à la justice** | |
|---|---|
| **Information** | Fournir de l'information et veiller à ce que les gens puissent y accéder lorsqu'ils en ont besoin afin d'éviter un aiguillage excessif pouvant causer la lassitude. |
| **Intervention** | Intervenir tôt afin d'éviter que les problèmes juridiques ne se manifestent et ne cheminent à travers les différentes instances du système de justice. |
| **Triage** | Permettre que les affaires soient dirigées vers l'instance la plus appropriée pour leur règlement, sans égard à la façon dont les gens entrent en contact avec le système. |
| **Résultats** | Le système contradictoire traditionnel n'est plus pertinent ni viable pour la plupart des différends. Des solutions judiciaires et extrajudiciaires devraient être offertes pour obtenir des résultats justes et équitables. Lorsque le différend est porté devant les tribunaux, le processus devrait être accessible, équitable, abordable et simple. |
| **Coûts proportionnels** | Les coûts de la résolution d'un différend et la méthode employée à cet effet sont proportionnels aux enjeux. |
| **Résilience** | Doter les gens des compétences de base nécessaires à la résolution de leurs problèmes, notamment en accédant à de l'information appropriée et à des services de soutien. |
| **Inclusion** | Les enjeux juridiques sont souvent symptomatiques d'enjeux non juridiques plus vastes dans la vie des gens. Le système de justice doit avoir la capacité de diriger son attention sur ces questions fondamentales et sur les mesures que doivent prendre les individus pour les résoudre. |
| Source : (AGD, 2009, pp. 62–63) | |

L'un des éléments du *Cadre* qui revêt un intérêt particulier aux fins de ce rapport réside dans le fait qu'il propose d'adopter une approche nationale intégrée pour la prestation de services d'aide juridique par l'intermédiaire d'un groupe national de coordination. Celui-ci prévoit que le Gouvernement fédéral s'assure que les programmes d'aide juridique accordent une plus grande priorité aux services de prévention et d'intervention précoce, qu'il augmente les services de règlement des différends et d'autoreprésentation, et qu'il s'attaque aux questions qui nuisent à l'accès aux services dans les régions rurales et éloignées d'Australie (AGD, 2009, p. 139).

Quelques mois après la publication du *Cadre*, PricewaterhouseCoopers (PwC) a présenté une étude intitulée *Financement de l'aide juridique : les défis actuels et les possibilités offertes par le fédéralisme coopératif* (*Legal Aid Funding: Current Challenges and the Opportunities of Cooperative Federalism*), qui a été préparée à la demande de l'Australian Bar Association, du Law Counsel of Australia, du Law Institute of Victoria, et du Victorian Bar Council (PwC, 2009, p. 1). Cette étude se penchait sur l'aide juridique dans le contexte du fédéralisme coopératif, qui constituait à l'époque une nouvelle approche aux relations entre le Gouvernement fédéral et les États. Celle-ci se fonde sur des partenariats plutôt que sur des « négociations offensives et défensives » (PwC, 2009, p. 8). L'étude recommandait que la conclusion d'une entente globale de financement dans le cadre d'un accord de partenariat national serve de modèle de financement de l'aide juridique (PwC, 2009, pp. 78, 81).

Ces recommandations ont abouti à l'élaboration et à la signature de l'Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique en 2010. Ce document est présenté en détail ci-après.

## 3.2 Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique (APN) (juin 2010)

### 3.2.1 Aperçu

Le Gouvernement fédéral et les gouvernements des États et des territoires[2] ont signé l'Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique (APN) en juin 2010. L'objectif général de ce document était de faciliter la réforme du secteur de l'aide juridique et de fournir un accès accru à la justice aux Australiens défavorisés grâce à des services d'aide juridique (Conseil des gouvernements australiens, 2010). Pour atteindre ces objectifs, le Gouvernement fédéral a convenu de verser aux États et aux territoires quelque 800 millions de dollars sur une période de quatre ans, soit de juillet 2010 à juin 2014 (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 10).

[2] Les commissions de l'aide juridique n'étaient pas des partenaires signataires de l'Accord (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 21).

Le tableau suivant met en relief l'objectif, les extrants et les résultats attendus clés de l'APN :

**Tableau 3 : Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique : objectif, extrants et résultats**

| Objectif | Extrants | Résultats |
|---|---|---|
| « Établir un système national d'aide juridique intégré, efficient et économique qui vise à fournir des services aux Australiens défavorisés conformément aux principes d'accès à la justice reposant sur l'accessibilité, le caractère approprié, l'équité, l'efficience et l'efficacité. » | Prestation accrue de services de prévention, d'intervention précoce et de règlement des différends par des fournisseurs d'aide juridique | Règlement plus rapide des problèmes juridiques des Australiens défavorisés de manière à éviter des procédures judiciaires |
| | Services complets d'information en matière juridique avec aiguillage intégré vers une aide juridique axée sur la prévention et l'intervention précoce dans chaque État et territoire | Services d'aide juridique ciblant plus efficacement les personnes en situation de marginalité ou à risque de connaître l'exclusion sociale<br>Collaboration accrue parmi les fournisseurs de services d'aide juridique |
| | Prestation par les CAJ de services d'aide juridique efficients et économiques qui respectent les principes de la justice | Intervention stratégique nationale à l'égard des principaux défis et pressions qui caractérisent le secteur de l'aide juridique |

Source : (Conseil des gouvernements australiens, 2010, pp. 4–5)

L'APN établit les exigences régissant la prestation des services financés par le Gouvernement fédéral par les CAJ[3] des États et des territoires conformément à des priorités précises en matière de service (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 2, A–14). Il accorde la priorité aux affaires qui relèvent du droit civil, criminel et de la famille du Gouvernement fédéral. Les affaires criminelles jugées prioritaires comprennent les cas où une aide juridique subventionnée est fournie à un mineur ou à un adulte accusé d'une infraction criminelle en vertu de la législation fédérale et qui, s'il était reconnu coupable, serait susceptible de se voir imposer une peine d'incarcération (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. A–14). L'accord permet aussi aux CAJ de demander le remboursement de « coûts ponctuels » engagés pour fournir une assistance dans le cadre d'une affaire relevant du droit criminel du Gouvernement fédéral. L'APN ne pèche pas par excès de clarté sur ce point, mais cette allocation pourrait être limitée aux « affaires onéreuses » (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. A–14).

L'accord prévoit également la prestation de services en priorité aux demandeurs de l'aide juridique qui se trouvent dans des circonstances spéciales, notamment pour des raisons d'ordre linguistique, d'analphabétisme, d'un handicap intellectuel, psychiatrique ou physique, de leur éloignement géographique, ou de toute autre situation où il existe un risque d'exclusion sociale (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. A–14). L'on peut présumer que cette priorité est applicable à tous les domaines du droit, mais il n'est pas indiqué clairement si elle transcende les compétences traditionnelles du Gouvernement fédéral par rapport aux États et aux territoires (c.-à-d. si elle est également applicable aux personnes démunies qui font face à des accusations en vertu du droit criminel étatique et qui demandent des services d'aide juridique).

[3] Les réformes découlant de l'APN visaient à mettre en œuvre une approche globale du financement des services juridiques. Elles devaient être non seulement applicables aux commissions de l'aide juridique, mais également aux centres juridiques communautaires, aux services juridiques autochtones et aux services juridiques de prévention de la violence familiale. Cependant, le gouvernement fédéral a conclu des ententes distinctes avec ces organisations (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 2).

En dernier lieu, trois[4] principes généraux sous-tendent les priorités en matière de service établies dans l'APN (ils sont grandement influencés par le *Cadre stratégique pour l'accès à la justice*). Ceux-ci s'appliquent à tous les domaines du droit du Gouvernement fédéral *et*, dans certains cas, ils élargissent la portée de l'APN de manière à inclure le droit des États et des territoires. Ces principes généraux comprennent les consignes suivantes :

- Tenir compte dans tous les cas des autres services (juridiques ou non) qui pourraient répondre aux besoins d'un individu et de la pertinence de tout aiguillage.

- Fournir des services centrés sur la résolution des affaires par le recours à la prévention, l'intervention précoce et le règlement des différends, plutôt que par des procédures judiciaires.

- Prendre en considération de façon prioritaire tous les services de formation juridique, d'information, de conseils, d'aide et de défense des intérêts aux fins de prévention et d'intervention précoce dans le cadre de la prestation de l'aide juridique du Gouvernement fédéral, peu importe si l'affaire relève du droit fédéral, étatique ou territorial (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. A–13).

### 3.2.2 Mesure du rendement

Un autre aspect important de l'APN réside dans l'établissement de bases de référence et d'indicateurs de rendement clés que doivent utiliser les CAJ dans les rapports annuels qu'elles soumettent au Gouvernement fédéral (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 6). Cependant, la documentation n'indique pas clairement comment les objectifs de rendement contenus dans l'APN devraient être appliqués aux CAJ ou encore comment ils l'ont été.

L'APN signale que « toutes les parties conviennent des bases de référence en matière de rendement établies au regard des indicateurs de rendement... » (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 5) (ces derniers sont présentés ci-dessous). Cependant, la Commission de l'aide juridique du Territoire de la capitale de l'Australie a précisé plus récemment que les commissions n'étaient pas nécessairement tenues d'atteindre les objectifs de rendement de l'APN, puisque les bases de référence contenues dans celui-ci sont nationales (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 21). Le ministère du Procureur général et de la Justice (Department of the Attorney General and Justice) de la Nouvelle-Galles-du-Sud présente toutefois un point de vue distinct et signale que « les indicateurs de rendement clés de l'APN exigent que la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud atteigne, pour toute la durée de l'accord, une augmentation de 25 pour cent des services offerts et de 30 pour cent des conseils et des services mineurs d'assistance » (NSW-AGJ, 2012, p. 14). Peu importe comment les cibles prévues sont applicables aux CAJ, la Commission des services juridiques de l'Australie-Méridionale (Legal Services Commission of South Australia) précise que les obligations en matière de rapports du Gouvernement fédéral (et des États) constituent un volet fondamental de l'entente de financement (LSC, n.d., p. 3).

[4] En fait, cinq principes sont répertoriés, mais l'un d'eux est propre au droit de la famille et un autre clarifie simplement que les priorités présentées sous chaque domaine du droit ne suivent aucun ordre hiérarchique (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. A–13).

Les bases de référence et les indicateurs de rendement contenus dans l'APN font l'objet d'une synthèse dans le tableau ci-après.

**Tableau 4 : Indicateurs et bases de référence contenus dans l'APN**

| Indicateur | Base de référence |
|---|---|
| Nombre de résultats favorables des services d'aide juridique fournis par les CAJ | • Moins de 20 pour cent des bénéficiaires de services d'aide juridique subventionnés sollicitent de nouveau une assistance pour la même affaire dans une période de deux ans<br>• Augmentation de 10 pour cent des résultats favorables durant une période de quatre années<br>• Satisfaction de la clientèle |
| Nombre de services d'intervention précoce fournis par les CAJ | • Augmentation de 30 pour cent du nombre de services d'intervention précoce fourni |
| Total des services fournis par les CAJ | • Augmentation de 25 pour cent du nombre total de services fournis par les commissions de l'aide juridique |
| Établissement et mise en œuvre d'une stratégie d'information et d'aiguillage visant à permettre un accès accru à l'information et un aiguillage intégré entre les CAJ et les services juridiques ou non aux fins de prévention et d'intervention précoce. | • Satisfaction de la clientèle<br>• Nombre d'ententes d'aiguillage relevées et mises en œuvre<br>• Nombre d'aiguillages lors desquels le premier contact a été réalisé par un organisme au nom d'un client (appelés « aiguillages chaleureux ») |
| Nombre de services d'avocats de service, de règlement des différends et d'aide juridique subventionnée offerts par les CAJ dans le cadre d'affaires qui relèvent du droit civil, criminel et de la famille du Gouvernement fédéral | • Variance maximale de 10 pour cent par rapport à la base de référence de 2009-2010 |

Source : (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 5)

Ces indicateurs et ces bases de référence ont été améliorés par l'Allen Consulting Group en 2012 lors de l'élaboration du cadre d'évaluation de l'APN. L'évaluation de l'APN n'a pas encore été rendue publique, mais l'aperçu des résultats de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud et de la CAJ de Victoria présenté ci-dessous montre comment les CAJ ont rendu compte de leurs engagements en vertu de l'APN. Conformément aux chiffres ci-dessous, le nombre d'indicateurs utilisés par les CAJ pour faire rapport de leurs résultats peut varier d'un État à l'autre. En effet, la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud fournit des résultats sur trois indicateurs, alors que la CAJ de Victoria le fait sur neuf. Les résultats présentés par la Commission de l'aide juridique du Territoire de la capitale de l'Australie ne concernent aucun des indicateurs de l'APN (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013).

**Commission de l'aide juridique de Nouvelle-Galles-du-Sud**
**Les résultats par rapport aux bases de référence du Gouvernement fédéral**

| Performance indicator | Performance benchmark | Service count 2009–2010 | Service count 2012–2013 | Comment |
|---|---|---|---|---|
| Number of early intervention services delivered* | 30% increase in the number of early intervention services | 59,927 | 93,225 | Between 2009–2010 and 2012–2013 there was a 55.6% increase in early intervention services |
| Total number of services delivered^ | 25% increase in the total number of services delivered | 3,182,398 | 6,278,713 | Between 2009–2010 and 2012–2013 there was a 97.3% increase in total services |
| Total services excluding website page views and State criminal law^* | 25% increase in the total number of services delivered | 1,167,735 | 1,524,119 | Between 2009–2010 and 2012–2013 there was a 30.5% increase in total services, excluding website page views and State criminal law |

* *State criminal law services have been excluded from these counts because they are not early intervention in character.*
^ *Because of a change in the methodology for counting website page views, the 2009–2010 website page views figure has been revised downward since it was originally reported.*

**Figure 1**
(CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 7)

**Commission de l'aide juridique de Victoria**
**« Notre rendement – les chiffres en bref »**

| Clients | 2012–13 | 2011–12 | % change |
|---|---|---|---|
| Unique clients* | 86,861 | 91,079 | 4.6% down |
| **Preventative services** | | | |
| Information calls to VLA | 81,790 | 76,129 | 7.4% up |
| Matters dealt with NPA | 89,463 | 81,708 | 9.5% up |
| Matters referred externally** NPA | 71,337 | 43,997 | 62.1% up |
| Publications distributed NPA | 615,568 | 688,813 | 10.6% down |
| Community legal education participants NPA | 12,770 | 11,434 | 11.7% up |
| Community legal education sessions NPA | 350 | 295 | 18.6% up |
| Visits to our website | 1,061,423 | 879,807 | 20.6% up |
| **Early intervention services** | | | |
| Legal advice, minor assistance and advocacy*** NPA | 51,598 | 55,255 | 6.6% down |
| **Family dispute resolution services (Roundtable Dispute Management)** | | | |
| Number of conferences | 1,217 | 1,033 | 17.8% up |
| **Duty lawyer services** | | | |
| In-house duty lawyer services NPA | 58,581 | 68,047 | 13.9% down |
| Private practitioner duty lawyer services NPA | 6,722 | 7,123 | 5.6% down |
| **Casework under grants of legal assistance** | | | |
| Grants of legal assistance NPA | 39,782 | 44,641 | 10.9% down |
| Clients receiving government benefits | 65% | 65% | – |
| Clients with no income | 31% | 30% | 1% up |
| In-house grants of legal assistance | 10,227 | 11,840 | 13.6% down |
| Private practitioner grants of legal assistance | 29,072 | 32,301 | 10.0% down |
| Community legal centre grants of legal assistance | 483 | 500 | 3.4% down |

NPA Legal aid services provided under the *National Partnership Agreement on Legal Assistance Services* to achieve the objectives and outcomes of the agreement.

**Figure 2**
(CAJ de Victoria, 2013a, p. 1)

### 3.3 Mise en œuvre de l'APN

Comme il a été mentionné précédemment, l'évaluation de l'APN n'a pas encore été rendue publique. Celle-ci se penche sur les coûts de l'accès aux services de justice et de la représentation juridique, ainsi que sur les répercussions économiques et sociales de ces coûts sur l'accès et la qualité de la justice (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 7). En l'absence de ce document, les rapports produits par les différentes CAJ ont été utilisés pour obtenir une vue d'ensemble de la mise en œuvre de l'APN et de toute incidence tangible.

Les rapports soumis par la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie suggèrent que certaines CAJ se sont senties frustrées par le fardeau administratif supplémentaire imposé par l'APN. Cette CAJ signale que bien que l'APN ait eu certaines répercussions positives sur ses opérations [sans offrir plus d'information] (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 8) et ait favorisé la coordination et la collaboration entre les services d'aide juridique (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2012, p. 3), l'incidence globale de celui-ci est considérée comme variant de négative à incertaine (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2012, p. 3, 2013, p. 8). Elle exprime particulièrement ses préoccupations à l'égard du fardeau administratif supplémentaire découlant des exigences en matière de rapports contenues dans l'APN, qui prévoient que les CAJ et le Gouvernement fédéral établissent et emploient un format de rapport uniforme à l'échelle nationale (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2012, p. 3, 2013, p. 8)[5]. La CAJ de Tasmanie indique que la NLA a signalé au Gouvernement fédéral à deux reprises la nécessité que les exigences relatives à la collecte de données reflètent les besoins opérationnels de l'organisation. De cette façon, ce processus demeure utile et n'est pas perçu comme un fardeau (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 8).

La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie spécule également au sujet de certaines des recommandations qui pourraient être formulées dans le cadre de l'évaluation de l'APN réalisée par Allen Consulting. Plus précisément, la CAJ craint que les recommandations concernant les pratiques en matière de collecte de données et d'établissement de rapports ne se traduisent par l'obligation de modifier en profondeur les bases de données, les systèmes de rapports et les processus opérationnels connexes, ce qui entraînerait des coûts importants. La CAJ de Tasmanie partage ce point de vue (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 9). La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie argumente que des ressources supplémentaires seront requises pour implanter ces changements sans que la prestation des services s'en trouve affectée (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 45). Pour sa part, la CAJ de Tasmanie signale que le Gouvernement fédéral a précisé qu'il « veillerait à fournir les fonds nécessaires » à leur mise en œuvre (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 9).

La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie a aussi fait part de son mécontentement à l'égard des ententes de financement conclues dans le cadre de l'APN avec les États et les territoires australiens. Elle signale qu'à la différence d'autres CAJ, son financement est demeuré au même niveau que 2009 en raison des changements apportés au mode de financement adopté pour distribuer les fonds au titre de l'APN (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 21). La CAJ de l'Australie-Occidentale soulève aussi le problème posé par le mode de financement de l'APN, qui a entraîné « une distribution inéquitable des fonds destinés à l'aide

[5] Le directeur de la CAJ de Tasmanie remarque que les services juridiques autochtones et les centres juridiques communautaires font aussi partie de ce projet de normalisation. (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 8).

juridique à l'échelle de la nation ». Elle signale que le Gouvernement fédéral n'a pas révélé son mode de financement, ce qui a empêché de comprendre comment les décisions relatives à l'attribution des fonds étaient prises (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 40).

Les CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie et de l'Australie-Occidentale ne fournissent pas plus de détails sur les enjeux liés au mode de financement, mais il convient de noter que la première obtient le deuxième plus faible niveau de financement parmi tous les États et territoires membres de la NLA (elle obtient quelque 5 millions de dollars du Gouvernement fédéral et 5,8 millions de dollars du gouvernement du Territoire de la capitale de l'Australie) (NLA, 2013a). Par ailleurs, le Territoire de la capitale de l'Australie arrive à l'avant-dernier rang au chapitre de la population parmi les États et territoires de l'Australie, en plus de présenter la plus petite superficie (ABS, 2013; Geoscience Australia, 2010). En revanche, l'Australie-Occidentale arrive au quatrième rang quant à la population et à la part du financement fédéral au titre de l'aide juridique. Cependant, la CAJ de l'Australie-Occidentale[6] estime qu'elle reçoit la deuxième plus faible part du financement selon le nombre d'habitants (ABS, 2013; CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 40; NLA, 2013a).

D'autres CAJ semblent avoir une opinion plus favorable (ou à tout le moins neutre) de la mise en œuvre de l'APN. Alors que la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie signale que ses objectifs stratégiques pour la période 2008-2012 s'harmonisaient déjà avec ceux de l'APN, la CAJ de Victoria estime pour sa part que l'APN a grandement influencé ses orientations stratégiques, qui incluent l'accès et l'inclusion, les partenariats et la collaboration, ainsi que la réactivité organisationnelle. Les rapports annuels montrent aussi que cette dernière a déployé plus d'efforts que la première en vue de déterminer dans quelle mesure elle satisfait aux objectifs de l'APN (en employant dans ses rapports annuels un système d'icônes qui signalent les activités ou les extrants qui correspondent à des objectifs de l'APN) (CAJ de Victoria, 2013a, p. ii)[7]. Même si elle appuie les objectifs globaux et les résultats de l'APN, la CAJ de Victoria a aussi indiqué que ceux-ci constituent avant tout une « source d'inspiration et qu'ils ne peuvent pas être facilement atteints » (CAJ de Victoria, 2013c, p. 7).

Tout comme la CAJ de Victoria, la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud reconnaît aussi clairement dans ses rapports annuels les efforts qu'elle a consentis pour mettre en œuvre l'APN et attribue à ce dernier l'accroissement de la portée des services d'aide juridique dans les régions rurales et éloignées de l'État (bien qu'elle n'aborde pas en détail cette expansion) (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, pp. 2, 5). Au cours de l'année financière 2012-2013, elle a fait état d'une augmentation de 31 pour cent des services par rapport à 2009-2010 (dépassant ainsi de 25 pour

---

6 L'Australie-Occidentale est le quatrième État le plus populeux, mais il possède le plus grand territoire. Ce dernier équivaut à peu près à la superficie combinée de la Colombie-Britannique, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest (ABS, 2013; Geoscience Australia, 2010; NLA, 2013a; Statistique Canada, 2011). La CAJ de l'Australie-Occidentale estime que la dispersion de la population au sein de l'État rend plus dispendieuse la prestation de services juridiques (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 40).

7 Parmi les données transmises par la CAJ de Victoria, mentionnons une augmentation de 15 pour cent des appels téléphoniques (à 18 016) se rapportant à des affaires relevant du droit criminel et une hausse de 50 pour cent des aiguillages réalisés vers des organismes externes. Ce dernier résultat est attribuable à un nouveau système de triage. En outre, la CAJ de Victoria fait état d'une diminution de 10 pour cent des conseils juridiques, de l'aide ponctuelle et de services de défense des intérêts (CAJ de Victoria, 2013a, p. 46). Le rapport n'explique pas les motifs de la baisse de la prestation de ces services d'intervention précoce dans le cadre d'affaires criminelles ni n'établit une corrélation entre celle-ci et l'augmentation importante des aiguillages vers des organismes externes.

cent la base de référence de l'APN). Elle argumente par ailleurs que si les consultations de son site Web étaient incluses dans les données sur les services, on parlerait plutôt d'une augmentation de 97 pour cent de ceux-ci depuis 2009–2010 (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 7)[8]. Selon la CAJ de Queensland, la prise en considération des visites uniques des sites Web est conforme aux règles de calcul de l'APN relativement à la prestation des services (CAJ de Queensland, 2013, p. 16).

## 4.0 Aperçu des activités des CAJ

Les sections suivantes ont été organisées en fonction des quatre thèmes généraux ayant été observés au sein des régimes d'aide juridique canadiens, y compris l'accessibilité, l'efficacité, l'efficience et l'imputabilité. Dans bien des cas, les activités des CAJ de l'Australie cadrent bien avec ces catégories et parfois même avec plusieurs de celles-ci. Cependant, par souci de simplicité, chaque activité est répertoriée sous une seule catégorie.

### 4.1 Accessibilité

En plus d'introduire le concept d'« aiguillages chaleureux » [9](Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 6), les CAJ ont entrepris plusieurs autres initiatives en vue d'améliorer l'accessibilité des services juridiques.

#### 4.1.1 Systèmes de soumission électronique des demandes

Plusieurs CAJ ont mis en œuvre des systèmes de soumission électronique des demandes de subvention, ce qui peut simplifier le processus de demande et fournir aux clients de multiples points d'entrée au système d'aide juridique. La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud indique que son système permet aux clients de demander une aide juridique subventionnée à son bureau ou par l'intermédiaire d'un avocat privé. Si le client le préfère, il peut aussi soumettre une demande sur papier (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, pp. 12, 32).

La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie s'est également dotée d'un système de gestion en ligne des demandes d'aide juridique subventionnée (eGrants), qu'elle décrit comme faisant partie de ses efforts continus en vue de mettre en place un système de données administratives plus intégré et efficace qui exige moins de ressources. Ce système permet de recueillir tous les renseignements nécessaires pour déterminer l'admissibilité d'un demandeur ainsi que la portée des services juridiques à fournir. Il a été lancé en 2010 parallèlement à un système de facturation électronique destiné aux avocats de la pratique privée. En 2011, il a été adapté afin de recevoir les demandes de prolongation de l'aide. Plus récemment, cette CAJ a lancé son système de

---

8 La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud fait aussi état d'une hausse de 56 pour cent des services d'intervention précoce, ce qui dépasse la base de référence de l'APN de 30 pour cent (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 7). Ce chiffre exclut toutefois les affaires relevant du droit criminel étatique (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 7), qui représentent l'essentiel des affaires criminelles dans la législation australienne. Ainsi, il n'est pas clair jusqu'à quel point ces chiffres brossent une représentation fidèle de l'incidence de cette CAJ sur l'aide juridique apportée en matière criminelle.

9 L'expression « aiguillage chaleureux » est employée par les organismes lorsqu'ils se voient dans l'incapacité de fournir les services requis par un client. Au lieu de l'aiguiller immédiatement vers un autre organisme, ils réalisent un premier contact avec un service susceptible de pouvoir répondre à ses besoins.

gestion en ligne des demandes d'aide juridique subventionnée, qui devrait se traduire par une approche plus efficiente, directe et conviviale pour gérer les demandes de subventions (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 7). La documentation disponible n'indique pas clairement si le grand public peut demander des services d'aide juridique au moyen du système de gestion des subventions en ligne.

La CAJ de l'Australie-Occidentale a aussi mis en place un système de soumission électronique des demandes d'aide juridique et de prolongation de celle-ci à l'intention des avocats. Elle signale que le système électronique repose sur un examen des ressources simplifié et permet aux utilisateurs de faire le suivi de l'état de leur demande. De manière générale, ce système permettrait d'accélérer les délais de traitement des demandes (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2011).

Cette CAJ a aussi entrepris d'intégrer d'autres processus administratifs dans une technologie mobile à l'intention des praticiens du droit. Elle signale que l'élaboration de formulaires et de modèles électroniques pouvant être utilisés pour consigner et stocker l'information des clients constituera l'une de ses priorités de l'année financière 2013-2014. Les données recueillies grâce à ces formulaires seront incluses dans les systèmes de gestion de cas dans l'ensemble de l'organisation (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 26).

### 4.1.2 Coordination avec les services juridiques communautaires

L'APN exige que les États et les territoires établissent un forum afin de promouvoir une prestation plus coordonnée et ciblée des services d'aide juridique. Il prévoit par ailleurs que des représentants du Gouvernement fédéral prennent part à ces tribunes (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 7). La documentation montre que plusieurs CAJ australiennes ont mis sur pied des forums visant à améliorer la coordination des services d'aide juridique au sein de leur État ou territoire, et que bon nombre de ceux-ci incluent des représentants de cliniques d'aide juridique, de services juridiques autochtones et du Gouvernement fédéral.

Le tableau 5 ci-dessous fournit de l'information détaillée sur les différents forums ayant été mis sur pied.

| Tableau 5 : Forums d'aide juridique | | |
|---|---|---|
| **Forum** | **Membres** | **Objectifs, activités, résultats** |
| Prestation de services juridiques coopératifs de la Nouvelle-Galles-du-Sud (CLSD pour « NSW's Cooperative Legal Service Delivery ») | Bureaux régionaux de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, centres de services juridiques communautaires, services juridiques autochtones (Nouvelle-Galles-du-Sud/Territoire de la capitale de l'Australie), associations et groupes de travail sur la justice pour les Autochtones, LawAccess NSW, tribunaux locaux, et organismes offrant des services juridiques gratuits. Ces services se rapportent à la tendance, la violence familiale, la jeunesse, les conseils financiers et le counselling aux personnes présentant un handicap, les services d'entraide et d'établissement, les services de santé, et les centres régionaux d'accès à l'information juridique mis en place dans les bibliothèques (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, pp. 36–37). | La CLSD a été lancée en 2005, soit avant l'établissement de l'exigence concernant la mise sur pied d'un forum sur les services juridiques dans l'APN. Le programme vise à améliorer l'accès aux services juridiques dans les régions de la Nouvelle-Galles-du-Sud en faisant appel aux ressources et au savoir-faire collectifs des services locaux, qu'ils aient trait ou non au domaine juridique, afin de combler les lacunes et de répondre aux besoins relevés à l'échelle locale, et de promouvoir l'accès à l'aide juridique et à l'information au sujet des droits conférés par la loi et des services juridiques (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, pp. 36–37). À titre d'exemple, certains programmes communautaires de formation juridique offerts dans le cadre de la CLSD avaient pour but de venir en aide à des clients faisant l'objet d'un « diagnostic mixte »[10] visés par des accusations criminelles et de former des bénévoles pour aider des personnes ayant un handicap intellectuel à se retrouver dans le système judiciaire (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2012d).<br><br>Une évaluation indépendante de la CLSD réalisée en 2013 a permis de constater que le programme bénéficiait d'un appui solide d'une grande variété d'intervenants locaux. Elle a aussi révélé que les activités de la CLSD dans les régions ont permis d'accroître le réseautage, l'échange d'information et les voies d'aiguillage entre les services, ce qui suggère « une amélioration de l'aptitude et de la capacité des organismes participants à répondre aux besoins juridiques des clients défavorisés » (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 37). |
| Forum juridictionnel de l'Australie-Occidentale | Association des centres juridiques communautaires de l'Australie-Occidentale (Community Legal Centres Association of WA), Service juridique autochtone de l'Australie-Occidentale (Aboriginal Legal Service of WA), Services autochtones de droit de la famille (Aboriginal Family Law Services), et procureurs généraux de l'État et du Gouvernement fédéral (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 40) | Information non disponible |
| Forum d'aide juridique de Victoria (VLAF pour « Victorian Legal Assistance Forum ») | Réunit les fournisseurs de services juridiques autochtones de Victoria, les centres juridiques communautaires, et d'autres organisations (CAJ de Victoria, 2013a, pp. 77–78) | Les membres du VLAF se réunissent pour planifier et défendre un accès accru aux services juridiques pour les résidents de Victoria socialement et économiquement désavantagés, et pour concevoir un modèle de prestation des services mieux adaptés (CAJ de Victoria, 2013a, pp. 77–78). |
| Forum d'aide juridique du Territoire de la capitale de l'Australie (ACT Legal Assistance Forum) | Avant que l'APN ne fixe un objectif concernant l'aiguillage intégré entre les services juridiques, la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie avait déjà mis sur pied un forum dans le but d'améliorer la coopération avec d'autres services juridiques du territoire, y compris ceux destinés aux Autochtones (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2012, p. 3). | Cette CAJ signale que ce forum a permis d'améliorer la communication entre ses membres ainsi que les accords en matière d'aiguillage (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2012, p. 3). |
| Forum d'aide juridique de l'Australie-Méridionale (SALAF pour « South Australia Legal Assistance Forum ») | Centres juridiques communautaires, services juridiques autochtones, le barreau, JusticeNet SA, les cliniques juridiques des écoles de droit, ainsi que les gouvernements étatique et fédéral (LSC, n.d, p. 8) | Information non disponible |

[10] Les individus qui présentent une maladie mentale et une déficience développementale.

## 4.2 Efficacité

La prochaine section aborde les activités des CAJ qui pourraient avoir pour effet d'améliorer l'efficacité du système d'aide juridique australien.

### 4.2.1 Prestation de services spécialisés

Les CAJ australiennes fournissent des services d'aide juridique intégrés à certaines populations à risque, y compris les enfants et les jeunes, les personnes présentant des problèmes de santé mentale ou de toxicomanie, ainsi que les Autochtones australiens.

**Services aux enfants et aux jeunes**

Un certain nombre de CAJ australiennes offrent des services juridiques spécialisés aux enfants et aux jeunes impliqués dans des affaires criminelles. Le service d'aide juridique aux enfants (CLS pour « Children's Legal Service ») de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud offre des conseils et une représentation aux enfants et aux jeunes de moins de 18 ans admissibles mis en cause dans une affaire criminelle. Les avocats de service spécialisés du CLS sont disponibles dans cinq tribunaux locaux ou de la jeunesse de la Nouvelle-Galles-du-Sud (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013b).

La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie exige également que les jeunes de moins de 18 ans soumettent une demande pour obtenir des services d'aide juridique subventionnés. Les jeunes peuvent également être aiguillés vers le centre d'aide juridique aux jeunes (YLC pour « Youth Law Centre ») de Canberra, qui offre des services juridiques spécialisés sans frais aux jeunes (âgés de 12 à 25 ans). Cet organisme est administré par la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie en partenariat avec l'Université nationale d'Australie et fournit des conseils, de l'information et un aiguillage en matière juridique, sans toutefois offrir de services de représentation (bien que le personnel du YLC accompagne parfois les jeunes en cour) (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, pp. 31–32)**.** La CAJ de Queensland compte une équipe de professionnels spécialisés dans l'intervention auprès des enfants et des jeunes aux prises avec le système de justice applicable aux jeunes (CAJ de Queensland, 2013, p. 23).

La CAJ de l'Australie-Occidentale fait également appel à une équipe d'avocats spécialisés dans les questions relevant de la justice pour mineurs. Ces avocats représentent devant les tribunaux les jeunes faisant face à des accusations criminelles, leur offrent des conseils juridiques par téléphone ou en personne, et visitent ceux qui sont incarcérés ou en détention provisoire (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2010).

Certaines CAJ ont aussi fait des efforts importants pour mener des campagnes d'approche communautaire, de sensibilisation et d'éducation portant sur les questions de délinquance juvénile. À titre d'exemple, cinq CAJ (y compris celles du Territoire de la capitale de l'Australie et de Victoria) et deux centres juridiques communautaires interétatiques ont collaboré en vue de la création d'une application intitulée *Below the Belt* à l'intention des jeunes (CAJ de Victoria, 2013b). Celle-ci vise à fournir de l'information sur les dispositions de la loi concernant le consentement à des relations sexuelles, l'envoi de photographies érotiques (sextage) et l'intimidation en ligne (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, n.da). La CAJ de Victoria

a également pris part à l'élaboration d'un outil semblable destiné aux jeunes présentant une déficience intellectuelle légère (CAJ de Victoria, 2013a, p. 18).

La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud a participé à un projet novateur visant à produire un film de prévention en ligne intitulé *BURN*. Ce dernier est décrit comme un « drame criminel implacable » montrant comment certains comportements de groupe peuvent rapidement devenir hors de contrôle. Le site Web présente un certain nombre de caractéristiques interactives, contient des ressources destinées aux enseignants, et offre de l'information générale sur les droits juridiques ainsi que sur les types de crimes dépeints dans le film. Aussi, il propose des ateliers destinés aux travailleurs auprès des jeunes et des ressources sur l'intimidation en ligne et le sextage (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013b).

**Services en santé mentale**

Plusieurs CAJ australiennes offrent des services visant spécifiquement à aider les individus aux prises avec des problèmes de santé mentale et faisant face à des accusations criminelles. L'une de ces organisations, soit la CAJ de Tasmanie, offre en priorité des services aux personnes présentant des problèmes de santé mentale (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 3). La CAJ de Tasmanie offre de l'aide au sein des tribunaux de tutelle concernant des questions liées à la santé mentale ainsi que des affaires relevant du droit criminel ayant été exacerbées par des problèmes de santé mentale (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 3). La CAJ de Queensland indique qu'elle compte un service spécialisé dans la santé mentale qui fournit une représentation et des conseils juridiques aux personnes accusées d'infractions criminelles qui ont été renvoyées devant un tribunal de la santé mentale (CAJ de Queensland, 2013, p. 23).

La CAJ de l'Australie-Occidentale a récemment établi un partenariat avec la Commission de la santé mentale (Mental Health Commission) du gouvernement de l'État dans le but de mettre en œuvre un projet pilote d'équipe de traitement et d'aiguillage spécialisés en santé mentale (Mental Health Specialized Treatment and Referral Team), qui propose aux personnes aux prises avec la maladie mentale des plans de traitement et de soutien individualisés. L'objectif consiste à offrir à ces individus un réseau de soutien à plus long terme qui peut les aider à gérer leur maladie mentale et à entreprendre des changements positifs (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 26). Les participants sont renvoyés devant le tribunal de l'équipe de traitement et d'aiguillage spécialisés en santé mentale, où ils font l'objet d'une évaluation et peuvent entamer de façon volontaire des programmes thérapeutiques visant à résoudre leurs problèmes de santé mentale et leurs comportements délinquants (Gouvernement de l'Australie-Occidentale, 2013).

La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud a créé un service en santé mentale connu sous le nom de « service d'évaluation et d'aiguillage de la clientèle » (CARS pour « Client Assessment and Referral Service »). Le CARS aide à déterminer le lien entre les problèmes psychologiques des clients et leurs problèmes juridiques. Une évaluation est rédigée à l'intention du tribunal et les clients peuvent être aiguillés vers les services appropriés pour obtenir de l'aide (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 26). Ces rapports sont rédigés conformément à l'article 32 de la *Loi sur la santé mentale (dispositions sur la criminalistique)* (*Mental Health (Forensic Provisions) Act*), qui prévoit une option de déjudiciarisation pour les personnes qui font face à des accusations criminelles et qui présentent une maladie mentale, un handicap intellectuel ou une lésion cérébrale acquise (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 26). Une évaluation du CARS a révélé l'existence d'une « preuve abondante permettant de justifier la mise en œuvre

d'une gestion intensive des cas pour la prise de mesures de déjudiciarisation en application de l'article 32 » [11](CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 26). Elle a aussi mis en relief l'importance, d'une part, de la gestion proactive des cas en collaboration avec les clients, leur famille et d'autres professionnels et, d'autre part, celle du suivi des mesures d'aiguillage afin de s'assurer que les clients reçoivent l'aide dont ils ont besoin de la part des prestataires de services communautaires (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 26).

**Autochtones australiens**

Chaque État et territoire d'Australie compte un service juridique à l'intention des Autochtones et des insulaires du détroit de Torres (ATSILS pour « Aboriginal and Torres Strait Islander Legal Service »). Celui-ci fournit des services d'aide juridique pertinents d'un point de vue culturel dans les domaines du droit criminel, familial et civil et se consacre à l'éducation juridique communautaire et à des activités visant à réformer la loi. Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs CAJ australiennes coordonnent leurs services avec les ATSILS par l'intermédiaire de leurs forums d'aide juridique, conformément aux dispositions de l'APN.

Certaines CAJ semblent travailler en collaboration plus étroite avec leur ATSILS que d'autres. À titre d'exemple, la CAJ de Queensland indique qu'elle offre un financement afin d'aider l'ATSILS à fournir les services d'un avocat de service dans deux collectivités. Elle donne aussi des contributions destinées aux clients de l'ATSILS impliqués dans des affaires relevant du droit criminel ou autre. Aussi, elle administre une ligne d'assistance téléphonique qui permet aux Autochtones et aux insulaires du détroit de Torres d'accéder en priorité à de l'information et à des conseils juridiques (CAJ de Queensland, 2013, p. 27).

La CAJ de l'Australie-Occidentale offre également des services directs aux Autochtones et aux insulaires du détroit de Torres. Elle signale qu'elle a augmenté ses services d'avocats de service après que le service juridique autochtone de l'Australie-Occidentale a cessé de les offrir (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 26).

**Tribunaux spécialisés dans les stupéfiants**

Certaines CAJ fournissent des services spécialisés aux personnes faisant face à des accusations en matière de drogues. La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud gère un programme judiciaire lié à la toxicomanie qui permet aux défendeurs d'éviter la prison en entreprenant un traitement ou un programme de réhabilitation de douze mois. Pour y participer, les défendeurs doivent admettre leur culpabilité (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2012c). Pour sa part, la CAJ de Queensland indique qu'elle continue de fournir une aide et une représentation juridiques au sein du système de justice pénale traditionnel à la suite de la fermeture de cinq tribunaux spécialisés dans les stupéfiants dans cet État (CAJ de Queensland, 2013, p. 24).

[11] L'évaluation a permis de constater que 85 % des clients ont respecté les conditions de leur ordonnance et que 62 % d'entre eux n'avaient pas récidivé après 12 mois (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 26).

### 4.2.2 Prestation de services appropriée et proportionnelle (triage, conseils brefs, aide juridique élargie)

La CAJ de Victoria exécute quelques projets qui ont pour objet d'améliorer et de prioriser l'accès aux services d'aide juridique. Par exemple, elle met en œuvre un service ciblé d'aide juridique par des avocats de service à l'intention des adultes accusés d'une infraction punissable par procédure sommaire. Celui-ci aide à garantir que les personnes faisant face aux accusations les plus graves se voient fournir des services en priorité. Cette CAJ signale que ce projet a permis aux avocats de service de consacrer plus de temps aux clients sous garde, de passer plus de temps avec ceux visés par les accusations les plus graves et venir en aide à ceux qui présentent des besoins plus complexes (CAJ de Victoria, 2013a, pp. 26–27).

Elle a aussi mis en œuvre un projet sur l'accès et le triage des clients (CATP pour « Client Access and Triage Project ») qui vise à réduire la « ronde des aiguillages » en offrant de l'information et des conseils appropriés en une seule visite. Celui-ci a été élaboré afin de faciliter l'accès aux services, de cerner les personnes dont les besoins sont les plus pressants et de leur accorder la priorité, et de s'assurer du caractère adéquat des aiguillages.

Le CATP a été entrepris par la CAJ en raison de l'obligation d'augmenter la prestation de services d'intervention précoce prévue par l'APN (CAJ de Victoria, 2013b). Dans le cadre de cette initiative, la CAJ de Victoria a collaboré avec un centre de services juridiques local ciblant les jeunes afin d'améliorer les services de conseils et a conçu un processus de « vérification de la situation juridique après l'admission » destiné aux jeunes détenus. À l'appui de ses efforts pour aider les jeunes à briser le cycle de la récidive, la CAJ de Victoria offre également une évaluation générale de tous leurs problèmes juridiques en suspens dans le but de leur permettre de les résoudre avant leur libération (CAJ de Victoria, 2013a, p. 43).

### 4.2.3 Défense des intérêts

En 2011, la NLA a planifié la mise sur pied de groupes de travail afin de faire le suivi des efforts de recherche et des projets de loi (NLA, 2011b, pp. 4–5). Ceux-ci seraient appelés à se pencher sur les réformes législatives proposées dans des domaines précis du droit, puis en ferait part lors de rencontres avec le directeur de la NLA et formuleraient des recommandations au besoin. Il y a peu d'information sur la façon dont ces projets ont été mis en œuvre, le cas échéant. En outre, on ne connaît pas clairement les effets sur ceux-ci des compressions budgétaires imposées par le Gouvernement fédéral aux divisions de réforme des politiques des CAJ (World News Australia Radio, 2013).

Indépendamment des projets établis par la NLA, les rapports annuels des CAJ montrent que certaines d'entre elles ont déployé des efforts importants dans ce domaine. Par exemple, des consultations sont menées auprès d'experts du domaine juridique dans le cadre du processus afférent à la commission de réforme de la loi du gouvernement de la Nouvelle-Galles-du-Sud (qui offre à ce dernier des avis stratégiques sur des enjeux juridiques précis qui sont soulevés par le procureur général de l'État). Les intervenants ont ainsi la possibilité de présenter un mémoire à cette commission concernant la loi en question. Ces mémoires sont ensuite pris en considération dans les recommandations soumises par la commission au gouvernement (NSW-LRC, 2013).

Depuis 2010, la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud a présenté quelque 53 mémoires concernant des réformes du droit criminel. Cet organisme a également soumis de nombreux avis concernant le droit civil et de la famille (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2014a). Parmi les exemples de mémoires soumis sur le droit criminel, mentionnons un examen d'un projet de réforme du système de justice visant à encourager, s'il y a lieu, la reconnaissance de la culpabilité dès le début des procédures judiciaires (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013e, 2014b); une évaluation de l'utilité d'une « approche axée sur le réinvestissement dans le système de justice pénale » en Australie (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013d); et la présentation de commentaires sur la pertinence d'une réforme du processus de mise en liberté sous caution et sur une orientation à cet effet (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2011a, 2012b).

Durant l'année financière 2012–2013 seulement, la CAJ de Victoria a soumis 25 mémoires portant sur la réforme du droit ou la politique juridique (CAJ de Victoria, 2013a, p. 32). Un énoncé de principe a notamment été présenté dans le cadre d'une étude du parlement de Victoria sur le sextage (CAJ de Victoria, 2013a, p. 32). Le but de ce mémoire consistait à s'assurer que les jeunes s'étant livrés à cette pratique ne sont pas accusés des infractions qui ont été conçues pour les adultes s'adonnant à la création ou à la diffusion de pornographie infantile. La CAJ de Victoria signale que le comité étatique de réforme du droit a adopté l'ensemble de ses recommandations (CAJ de Victoria, 2013a, p. 32).

La CAJ de Queensland a aussi présenté des mémoires rédigés par des experts concernant des questions liées à la politique gouvernementale et à la réforme du droit. En 2012-2013, cette CAJ a produit des mémoires sur cinq sujets, notamment sur un projet de loi visant à modifier le droit criminel. Ceux-ci incluaient aussi un document intitulé *Projet concernant le futur de la justice pour les jeunes* (*Blueprint for the Future of Youth Justice*) (CAJ de Queensland, 2013, p. 32). Les résultats de ce mémoire n'ont pas été précisés.

## 4.3 Efficience

Bon nombre de CAJ ont eu recours à la technologie pour améliorer l'efficience des activités liées à l'aide juridique. Des gains en efficience ont aussi été réalisés grâce à l'implantation de moyens non technologiques pour gérer les retards au sein du système. Ces approches sont abordées plus en détail dans les sections suivantes.

### 4.3.1 Utilisation accrue de la technologie

Toutes les CAJ australiennes disposent d'une ligne d'assistance juridique sans frais, bien que la portée des services et la complexité du système varient d'une région à l'autre. De manière générale, ces lignes d'assistance servent de premier point de communication avec les clients et permettent de leur fournir de l'information et des conseils juridiques de base.

La CAJ du Territoire du Nord a indiqué qu'elle avait établi une ligne d'assistance et un centre d'appel conformément à ses obligations en vertu de l'APN (CAJ du Territoire du Nord, 2013, p. 21). En effet, ce dernier cherche à améliorer les liens entre les CAJ et d'autres services juridiques ou d'autre nature qui se révèlent pertinents, de même qu'améliorer la précision et l'efficacité des pratiques d'aiguillage (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 6). L'APN renvoie également à l'« aiguillage chaleureux », c'est-à-dire lorsqu'un premier contact

est réalisé au nom du client par l'organisme responsable de l'aiguillage (Conseil des gouvernements australiens, 2010, p. 6).

La CAJ de Victoria informe que grâce à son système téléphonique, il est plus facile et économique de la contacter pour obtenir de l'aide juridique. Par conséquent, la demande à l'égard de ses services a augmenté et elle a dû embaucher de nouveaux employés pour y répondre, en plus de fournir des conseils plus complexes ainsi que des « aiguillages chaleureux » vers d'autres membres de son personnel ou organismes (CAJ de Victoria, 2013b). Cette hausse du nombre et de la complexité des appels a eu pour conséquences imprévues l'augmentation de la durée des conversations avec les clients et des délais de traitement des demandes, ainsi que l'absence de réponse dans certains cas (CAJ de Victoria, 2013b).

Les rapports annuels d'autres CAJ font état d'une demande importante pour les services des lignes d'assistance juridique. La CAJ du Territoire du Nord a constaté une hausse de 44 pour cent des appels par rapport à l'année financière précédente après le lancement de sa ligne d'assistance (CAJ du Territoire du Nord, 2013, p. 21). La CAJ de l'Australie-Occidentale signale qu'elle a reçu 73 890 appels du grand public durant l'année financière 2012–2013 seulement (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 35).

Il importe de noter que plusieurs de ces appels ne portaient pas nécessairement sur des affaires criminelles. La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud indique que la plupart des appels qu'elle reçoit concernent des dettes, le droit de la famille, des ententes parentales, la répartition des biens, des ordonnances prononcées en raison d'épisodes de violence familiale, des testaments, le voisinage et des accidents automobiles (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2012a, p. 31). Cependant, étant donné que l'APN accorde la priorité à l'intervention précoce et aux affaires relevant du droit civil pour empêcher qu'elles ne dégénèrent en affaires criminelles, ces types d'appels (et de services) semblent être exactement ceux prévus par cet accord.

**Autre innovation technologique**

La CAJ de Queensland informe qu'elle offre des conseils juridiques gratuits et une aide ponctuelle par téléphone, mais également par conférence téléphonique par l'intermédiaire de son service nommé « Prison Advice Service ». Elle signale que celui-ci lui a permis de réaliser des économies substantielles en temps et en frais de déplacement (CAJ de Queensland, 2013, p. 19).

### 4.3.2 Gestion des retards au sein du système

**Choix de l'avocat**

La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie informe que les clients qui sont admissibles à l'aide juridique peuvent demander de consulter un avocat privé en particulier ou encore un avocat à son emploi. Cependant, si un de ses avocats salariés détient une expertise dans un domaine qui est au cœur d'une affaire, la CAJ peut l'affecter à ce dossier (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 18). De façon semblable, la CAJ de l'Australie-Méridionale permet à ses clients de choisir un avocat de la pratique privée, dans la mesure où elle considère que ce choix est approprié. Autrement, elle sélectionnera un praticien adéquat parmi son personnel ou à l'externe (LSC, n.d., p. 68).

Toujours en ce qui concerne le choix d'un avocat, la CAJ de Queensland précise qu'elle gère les coûts de la représentation juridique dans le cadre d'affaires criminelles complexes et dispendieuses en ayant recours à son propre personnel (CAJ de Queensland, 2013, p. 23). Cette stratégie a donc un effet sur le choix d'un avocat par le client (c.-à-d., aucun avocat privé ne peut être demandé dans ces cas). La CAJ de Victoria indique qu'elle envisage la possibilité d'avoir recours à un avocat salarié pour tous les procès d'envergure, sauf dans les affaires où la capacité de son personnel ou un conflit d'intérêts empêche une telle approche (CAJ de Victoria, 2014, p. 13).

**Primes**

La CAJ de Victoria a entrepris des consultations afin de trouver des façons d'améliorer la qualité des procès criminels. Entre autres options, elle réfléchit à la possibilité d'offrir une prime aux avocats qui sont à même de négocier une entente lors de l'audience préliminaire ou même avant (CAJ de Victoria, 2014, p. 10).

### 4.3.3 Modèle mixte

Toutes les CAJ australiennes adoptent un modèle mixte de prestation des services, mais chacune se distingue par la proportion dans laquelle elle fait appel à des avocats du secteur privé pour fournir les services d'aide juridique. À titre d'exemple, durant l'année financière 2012–2013, environ 43 pour cent des cas et des services d'avocat de service de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud étaient fournis par des avocats de la pratique privée (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 10), tandis que 55 pour cent de tous les services d'aide juridique subventionnés de la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie étaient offerts par un praticien privé (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 22). Les données fournies par la CAJ de Tasmanie montrent que le recours à des avocats du secteur privé peut aussi varier en fonction du domaine du droit. En 2012-2013, celle-ci a fait appel à des avocats de la pratique privée dans 45 pour cent des affaires relevant du droit criminel, dans 63 pour cent des affaires relevant du droit de la famille et dans 57 pour cent des affaires relevant du droit civil (CAJ de Tasmanie, 2013, p. 10). Les données montrent en outre que le recours à des avocats du secteur privé peut aussi varier en fonction du type de service. En 2012-2013, seulement 10 pour cent des affaires relevant des avocats de service étaient gérées par des avocats de la pratique privée, tandis que 73 pour cent du travail réalisé dans le cadre de celles-ci leur incombait (CAJ de Victoria, 2013a, p. 1).

En revanche, la CAJ de Queensland utilise un modèle de prestation des services qui prévoit l'attribution de 80 pour cent des affaires relevant de l'aide juridique à des avocats du secteur privé (CAJ de Queensland, 2013, p. 13), alors que la CAJ du Territoire du Nord a eu recours à leurs services pour moins du tiers des demandes d'aide juridique qu'elle a approuvées (CAJ du Territoire du Nord, 2013, p. 32). Cette dernière précise qu'elle fait appel à des avocats du secteur privé seulement si les demandes ont été transmises par ceux-ci, si elle se trouve en situation de conflit d'intérêts ou si elle ne dispose pas des capacités nécessaires à l'interne (CAJ du Territoire du Nord, 2013, p. 23).

#### 4.3.4 Mentorat

La CAJ de Victoria précise qu'elle est tenue par la loi d'offrir aux étudiants en droit des occasions de gagner de l'expérience dans l'aide juridique. Le placement professionnel est proposé aux étudiants en droit qui ont précédemment fait de l'observation d'avocats de service offrant leurs services ou dans des cliniques de conseils juridiques, et qui y ont participé (CAJ de Victoria, 2013a, p. 76). La CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie gère également un programme de travail et de placement étudiant (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, 2013, p. 143). La CAJ de l'Australie-Occidentale indique qu'elle travaille en collaboration avec des avocats de la pratique privée afin de fournir un encadrement à des avocats moins expérimentés. Par exemple, des avocats du secteur privé agiront à titre de représentants principaux dans des affaires criminelles d'envergure, comme des procès pour meurtre ou vol à main armée (CAJ de l'Australie-Occidentale, 2013, p. 26).

Le mentorat est aussi encouragé en reconnaissant le travail des avocats qui se portent volontaires pour encadrer des avocats internes. La CAJ de l'Australie-Méridionale signale que les avocats qui agissent à titre de mentors auprès de ses avocats criminalistes internes sont admissibles au prix du barreau de l'Australie-Méridionale (LSC, n.d., p. 7).

#### 4.3.5 Pratiques opérationnelles

La CAJ de Victoria offre plusieurs exemples de façons dont l'organisation a recours à un programme d'évaluation systématique pour gérer le changement et favoriser une meilleure reddition de comptes. Elle signale qu'elle a entrepris la mise en œuvre d'un modèle de rendement financier pour mesurer le coût et la valeur du travail de défense des intérêts dans tous les domaines du droit (CAJ de Victoria, 2013a, p. 30). Elle se penche également sur la restructuration des honoraires qui fonderait ces derniers et les approbations connexes sur les étapes de l'instruction d'une affaire criminelle au lieu de certains évènements judiciaires (CAJ de Victoria, 2014, p. 10).

### 4.4 Reddition de comptes

La reddition de comptes et la transparence sont deux enjeux clés pour toutes les CAJ de l'Australie. L'évaluation et l'examen du rendement systématiques des programmes constituent deux des approches les plus courantes mises en œuvre par celles-ci. Les mesures prises à cet égard sont abordées ci-après.

#### 4.4.1 Mesure du rendement

Comme il a été mentionné précédemment, l'APN établit un certain nombre d'indicateurs visant à évaluer sa capacité à réformer le secteur de l'aide juridique (voir les résultats prévus dans le Tableau 3 ci-dessus). Cependant, la documentation ne précise pas comment les objectifs de rendement contenus dans l'APN s'appliquent aux CAJ. Il convient aussi de noter qu'il existe des différences entre le nombre d'indicateurs de l'APN utilisés par les différentes CAJ dans leur rapport annuel (voir les figures 1 et 2 ci-dessus). Il n'est donc pas clair si la présentation de résultats sur tous les indicateurs de rendement contenus dans l'APN était obligatoire.

Cependant, d'autres activités de mesure du rendement sont mises en œuvre en Australie. Le site Web de l'APN permet actuellement au grand public d'accéder à un grand nombre de statistiques sur les CAJ. Le but de la publication de ces données et la façon dont elles ont été réunies ne sont pas précisés. De plus, la plupart de ces statistiques ne sont aucunement liées aux indicateurs de rendement inclus dans l'APN. Cependant, les données relatives à celui-ci portent notamment sur une mesure des services d'avocats de service (voir le Tableau 6 ci-dessous). La NLA a fait part de son mécontentement à l'égard du cadre d'évaluation contenu dans celui-ci, en ce qu'il omet de reconnaître les services d'avocats de service à titre d'extrants des CAJ conformément au *Cadre stratégique pour l'accès à la justice* (NLA, 2012, p. 3).

**Tableau 6 : Statistiques nationales publiées dans le cadre de l'APN**

| Mesure | Description |
|---|---|
| **Demandes reçues** | Nombre de nouvelles demandes selon le domaine du droit et la juridiction. |
| **État des demandes** | Nombre de demandes approuvées, rejetées, en suspens et retirées selon le domaine du droit et la juridiction. |
| **Tendances mensuelles relatives aux demandes** | Statistiques des variations mensuelles de l'état des demandes |
| **Type d'avocat** | Nombre de cas approuvés par domaine du droit |
| **Avocat de l'aide juridique** | Nombre d'interventions d'un avocat de l'aide juridique (interne et désigné) selon le domaine du droit et la juridiction. Le décompte se fonde sur le nombre d'individus aidés, et non pas sur le nombre de séances. |
| **Conseils juridiques** | Nombre d'occasions où des services de conseils juridiques ont été fournis selon le domaine du droit et la juridiction. |
| **Données démographiques** | Les données incluent l'âge, le sexe et le statut d'Autochtone des demandeurs selon le domaine du droit et la juridiction. |

Source : (NLA, 2014)

D'autres observateurs ont critiqué les indicateurs de rendement proposés dans l'APN. En 2012, Curran Consulting – qui collabore avec la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie – a argumenté que les indicateurs de rendement de l'APN étaient trop centrés sur la quantité et ne tenaient pas compte de la qualité des services d'aide juridique. Dans un document rédigé sur ce sujet, Curran Consulting estime que les indicateurs sur les services juridiques doivent être réalistes, pertinents et équitables. Cette entreprise croit donc nécessaire de définir clairement comment les objectifs généraux de l'APN (comme l'adoption d'une approche globale, l'inclusion sociale et une plus grande coordination des services) devraient se traduire dans la pratique (Curran Consulting, 2012, p. 9).

À la suite de nombreuses critiques concernant les indicateurs de rendement de l'APN[12], Curran Consulting a proposé une approche qui aurait pour effet de « réconcilier les buts et les objectifs de l'APN et ce que les services juridiques offrent réellement (et peuvent offrir) par la mesure d'éléments qui relèvent du contrôle des organismes offrant de tels services » (Curran Consulting, 2012, p. 13). Ainsi, l'auteur du document répertorie un certain nombre de résultats des services juridiques, ainsi que des caractéristiques associées à ceux-ci. Ces éléments sont

[12] Les critiques signalent notamment que les extrants de l'APN ne tiennent pas compte de la qualité ni des résultats des services juridiques fournis. En outre, Curran Consulting argumente que bon nombre des résultats de l'APN constituent plutôt des indicateurs de quelque chose d'autre pouvant être mesurés de manière plus large. À titre d'exemple, l'APN ne définit aucunement le terme « aiguillage intégré ». On ne sait donc pas comment reconnaître un tel aiguillage (Curran Consulting, 2012, pp. 11–13).

présentés dans le tableau ci-dessous. Il convient de noter que les caractéristiques figurant dans la deuxième colonne ont été intégrées aux questions et aux énoncés inclus dans plusieurs sondages, entrevues et groupes de discussion qui ont été réalisés auprès du personnel de la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie dans le cadre d'une mise à l'essai de la méthodologie de recherche (Curran Consulting, 2012, pp. 25–28).

**Tableau 7 : Indicateurs de rechange proposés par Curran Consulting pour remplacer ceux de l'APN**

| Résultats | Caractéristiques associées aux résultats |
|---|---|
| Une bonne entrevue avec le client | Approche globale, services amalgamés, qualité, détermination des problèmes, autonomisation, bonne pratique, intervention précoce, prévention, réceptivité, orientation vers le client, RED, ciblage, expertise. |
| Les clients ayant un mode de vie chaotique se présentent aux entrevues, aux rendez-vous et aux audiences. | Intervention précoce, prévention, autonomisation, orientation vers le client,<br>Approche globale, ciblage. |
| Les sentences sont réduites ou les accusations infondées sont abandonnées, selon le cas. | Primauté du droit, efficience, bonne pratique, expertise. |
| Les clients sont plus à même de planifier et d'organiser leurs affaires juridiques. | Intervention précoce, prévention, autonomisation, qualité, bonne pratique, orientation vers le client. |
| Amélioration de l'interaction du client avec le système juridique. | Intervention précoce, prévention, autonomisation, orientation vers le client. |
| Les enjeux entourant l'affaire sont pris en considération, parce que l'avocat a posé des questions à ce sujet, les a mis en lumière et a porté l'histoire du client à l'attention du tribunal. | Primauté du droit, qualité, voix, flexibilité, bonne pratique, orientation vers le client, réceptivité, RED, expertise. |
| Les clients ont une meilleure compréhension de leur situation juridique et des possibilités qui s'offrent à eux. | Intervention précoce, prévention, autonomisation, bonne pratique, qualité. |
| Dans le cadre du processus mis en œuvre, le client est écouté, respecté et reçoit des conseils francs quant à sa situation juridique. | Qualité, orientation vers le client. |
| Des relations et des liens de confiances sont établis avec d'autres organismes d'aide juridique ou de toute autre nature, ce qui permet au client de profiter d'aiguillages et de soutien. | Intervention précoce, prévention, approche globale, services amalgamés, bonne pratique, qualité. |
| L'autorité est tenue de rendre des comptes. | Intervention précoce, prévention, approche globale, services amalgamés, bonne pratique, qualité. |
| Le client obtient un service global grâce à la collaboration, le réseautage, la formation juridique communautaire et des services amalgamés. | Bonne pratique, orientation vers le client, détermination des problèmes, collaboration, prévention, intervention précoce, approche globale, services amalgamés. |

Source : (Curran Consulting, 2012, p. 27)

### 4.4.2 Lignes directrices et normes applicables aux avocats

Certaines CAJ australiennes ont entrepris l'élaboration de lignes directrices ou de normes relatives à la pratique du droit dans le but de garantir que les services d'aide juridique sont fournis de manière uniforme et conforme aux normes de qualité. À titre d'exemple, la CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie a récemment établi des normes pour la pratique du droit criminel (Criminal Law Practice Standards). Celles-ci déterminent les principes régissant les

responsabilités des clients, l'information des avocats concernant les affaires entendues par la Cour suprême, les appels devant la Cour suprême, ainsi que les services d'avocats de service (CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie, n.db).

La CAJ de Victoria a aussi créé un ensemble de normes relatives à la pratique couvrant des domaines plus généraux, comme l'intervention, les avocats de service et les conseils juridiques (CAJ de Victoria, 2013a, p. 75). Parmi les exemples de ces normes, mentionnons la réalisation de « séances d'information coordonnées » pour les avocats prenant part à des procès criminels. Cette pratique aide à déterminer et à développer l'expérience des avocats en début de carrière et à faire en sorte que les pratiques en matière d'information sont équitables pour tous les avocats, y compris les femmes et les Autochtones (CAJ de Victoria, 2013a, p. 30).

Cette CAJ évalue également la possibilité de recourir à l'examen systématique des données concernant les cas dans le but de relever ceux qui présentent des caractéristiques exceptionnelles, notamment ceux qui sont résolus le jour prévu du procès ou après cette date, ou les situations où le jury est libéré, où l'appel d'une condamnation est autorisé, où des préoccupations sont soulevées par le juge ou le procureur, et où la durée estimative du procès est inférieure de 30 pour cent ou plus (CAJ de Victoria, 2014, p. 14). Ceci permettrait à la CAJ de demander une explication des anomalies aux avocats responsables de ces cas. Les motifs jugés insatisfaisants entraîneraient un avertissement, le non-paiement ou le retrait du bassin des avocats du secteur privé auxquels la CAJ peut faire appel (CAJ de Victoria, 2014, p. 14).

La CAJ de Queensland a établi des pratiques exemplaires à l'intention des avocats internes et en pratique privée qui portent spécifiquement sur la prestation de services d'aide juridique aux Autochtones afin qu'ils soient fournis d'une manière pertinente sur le plan culturel (CAJ de Queensland, 2013, p. 27). Elle a aussi créé un manuel destiné aux avocats de service qui comprend des sections sur la représentation de clients présentant des problèmes de santé mentale, un handicap intellectuel ou une déficience cognitive (CAJ de Queensland, 2013, p. 29).

Toutefois, les lignes directrices ne portent pas toutes sur la qualité et ne sont pas nécessairement reconnues dans l'ensemble du système de justice. À titre d'exemple, une ligne directrice de la CAJ de Victoria permettait aux représentants principaux d'assister seulement à deux demi-journées d'un procès criminel, alors qu'ils étaient auparavant payés pour être présents durant toute la durée du procès. Cependant, les économies projetées ne se sont jamais totalement matérialisées, puisque deux juges de la Cour suprême ont fini par reporter des procès, car les représentants principaux n'étaient pas disponibles pour toute la durée des procédures. Peu de temps après, la CAJ a révisé cette ligne directrice afin de permettre aux représentants principaux d'assister à tout le procès (CAJ de Victoria, 2013a, p. 43, 2014, p. 12).

Même avant l'établissement de l'APN en 2010, la mesure du rendement était une pratique bien implantée au sein des CAJ de l'Australie. Les plus grandes CAJ, comme celle de la Nouvelle-Galles-du-Sud, ont commencé à rendre compte de leur performance vis-à-vis des indicateurs de rendement clés (IRC) en 2004–2005 (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2006, p. 3). Ces IRC se rapportent à trois domaines généraux de rendement et incluent des mesures et des cibles annuelles (présentés dans le tableau ci-dessous). Ces domaines de rendement et plusieurs des mesures qui y sont associées étaient toujours utilisés au cours de l'année financière 2012-2013. En plus de ces IRC, la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud a établi un ensemble de cibles relatives à la prestation de services en 2008-2009 et a commencé à rendre compte de son rendement à

l'égard de celles-ci en 2009-2010 (voir le tableau ci-dessous). Cette CAJ a formulé ces recommandations en matière de service en réponse à celles qui lui ont été transmises par le vérificateur général de la Nouvelle-Galles-du-Sud à la suite d'une vérification (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2009, p. 3).

**Tableau 8 : Indicateurs de rendement clés et cibles relatives à la prestation de services de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud**

| | |
|---|---|
| **Sensibilisation de la communauté à l'égard des droits et des obligations juridiques** | L'objectif à la base de cet IRC est de fournir des conseils précis, opportuns et utiles, et de veiller à ce que les membres de la communauté aient accès à de l'information et à des conseils. Les mesures du rendement utilisées au cours de l'année financière 2005-2006 incluaient le niveau de satisfaction des clients, les délais moyens pour obtenir un rendez-vous pour une consultation et le nombre de membres de la communauté accédant à différents services, notamment des conseils, de la formation juridique communautaire et le nombre de pages Web visitées (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2006, p. 3). La plupart de ces mesures de rendement sont associées à des cibles. En 2012-2013, la plupart de ces mesures étaient toujours utilisées par la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Certaines mesures ont aussi été ajoutées (ou clarifiées), y compris le nombre de services d'information fournis et le nombre de publications distribuées (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013a, p. 6). |
| **Accès à l'aide juridique** | L'objectif à la base de cet IRC est de fournir des services juridiques appropriés aux personnes socialement et économiquement désavantagées. Il comprend une mesure du seuil de revenus inclus dans l'examen des ressources exprimé comme un pourcentage du salaire minimum hebdomadaire national, ainsi que le pourcentage d'audiences auxquelles un avocat de service a participé (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2006, p. 3). |
| **Normes de service visant la représentation** | L'objectif à la base de cet IRC est de fournir une représentation juridique conforme à la loi et aux pratiques exemplaires. Les mesures incluent le pourcentage de « dossiers examinés exhaustivement à l'interne et jugés satisfaisants », le nombre d'avocats détenant une accréditation spécialisée et travaillant pour la CAJ, et le nombre d'avocats participant aux séances de formation continue obligatoire offerte à l'interne (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2006, p. 3). |
| **Cibles de prestation de services** | Chaque service offert est évalué à la lumière du rendement cible et réel.<br>• Nombre de services de conseils juridiques offerts<br>• Nombre de services d'information offerts<br>• Nombre de services d'aide juridique offerts par un avocat de service interne ou en pratique privée<br>• Nombre de séances de résolution des différends familiaux<br>• Nombre de séances de formation juridique communautaire<br>• Nombre de services de conseils d'approche offerts<br>• Nombre d'endroits où des services d'approche sont régulièrement offerts<br>• Nombre d'endroits où des services d'approche sont régulièrement offerts aux communautés autochtones |

De plus petites CAJ ont aussi entrepris différentes activités de mesure du rendement. La CAJ du Territoire du Nord rend compte de sa performance à la lumière d'indicateurs de rendement depuis au moins 2000-2001, notamment le nombre de services juridiques offerts par 1 000 habitants, les services d'avocats de service, les demandes (reçues, approuvées, rejetées), et l'information juridique fournie par téléphone. Ces mesures étaient toujours utilisées durant

l'année financière 2012-2013 (CAJ du Territoire du Nord, 2005, p. 22, 2013, p. 33). Cependant, les indicateurs de rendement ne semblent pas faire partie des buts généraux de l'organisme, comme c'est le cas au sein de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. La CAJ de Tasmanie rend compte de son rendement annuel depuis au moins 2006 – certaines des statistiques utilisées sont les mêmes que celles de CAJ du Territoire du Nord –, mais elle ne compte sur aucun indicateur de rendement ni but général (CAJ de Tasmanie, 2006, p. 25, 2013, p. 24).

### 4.4.3 Autres travaux de recherche

La CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud a mené plusieurs recherches pour orienter et étayer ses pratiques. Elle a entrepris (ou commandé) des projets de recherche concernant un vaste éventail d'enjeux se rapportant au droit criminel et au système d'aide juridique. À titre d'exemple, des projets visaient à évaluer l'offre de conseils, d'aide ponctuelle et de services d'approche dans le cadre d'affaires criminelles (Forell, Ramsey, McDonald, Williams, & Law and Justice Foundation of New South Wales, 2013); à analyser la criminalité chez les plus grands utilisateurs des services de la CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2013c); et à faire état de la criminalité croissante chez les enfants vivant en foyer d'accueil (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2011b).

Cette CAJ mène aussi des sondages sur la satisfaction de la clientèle et en publie les résultats, en plus d'entreprendre des études pour évaluer l'efficience et l'efficacité des services. Son site Web comprend des liens vers ses rapports annuels sur la satisfaction de la clientèle. Les sondages réalisés examinent la façon dont les clients sont aiguillés vers des services d'aide juridique ainsi que les obstacles potentiels à l'accès. Ils analysent également les délais pour accéder à l'aide juridique, les types d'assistance, l'information fournie et les aiguillages réalisés (Tavner Research, 2013).

D'autres études se sont penchées sur des composantes précises des services offerts par la CAJ dans le but d'en évaluer l'efficience et l'efficacité. Par exemple, une évaluation du CARS effectuée en 2008 a permis à la CAJ d'obtenir des données analytiques approfondies et professionnelles sur les personnes présentant une maladie mentale, une déficience développementale ou une lésion cérébrale afin de mieux comprendre la relation entre leurs antécédents et leurs comportements criminels (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2008). L'évaluation a révélé que même si le service était considéré comme d'une grande utilité par les intervenants internes et externes, la demande à l'égard des rapports du CARS dépassait la capacité du programme. Plusieurs recommandations ont été formulées dans la foulée de cette étude en vue d'améliorer la prestation de ce service, y compris la mise en place d'une nouvelle base de données sur l'information et l'aiguillage et la création de trois nouveaux postes centrés sur les clients souffrant de maladie mentale, les Autochtones et les enfants (CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud, 2008, pp. vii–viii).

## Liste des références :

AGD. (2009). Cadre stratégique pour l'accès à la justice dans le système fédéral de justice civile (rapport complet en anglais). Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.ag.gov.au/LegalSystem/Documents/A%20Strategic%20Framework%20for%20Access%20to%20Justice%20in%20the%20Federal%20Civil%20Justice%20System.pdf

Allen Consulting Group. (2012). Review of the National Partnership Agreement on Legal Assistance Services: Final Evaluation Framework.

Bureau de la statistique de l'Australie. (2013). 3101.0 – Données démographiques de l'Australie, juin 2013. Consulté le 4 février 2014 à l'adresse http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/3101.0/

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2006). Rapport annuel 2005-2006. Consulté le 12 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/9364/Annual-report-2005-2006.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2008). Évaluation du service d'évaluation et d'aiguillage de la clientèle. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/5438/CARS.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2009). Rapport annuel 2008-2009. Consulté le 13 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/6466/Annual-report-2008-2009.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2011a). Réforme de la mise en liberté sous caution, juillet 2011 – CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/what-we-do/law-reform/crime/bail-law-reform,-july-2011

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2011b). The Drift from Care to Crime: a Legal Aid NSW issues paper. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/18118/The-Drift-from-Care-to-Crime-a-Legal-Aid-NSW-issues-paper.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2012a). *Rapports annuels de 2009-2010 à 2011-2012.*

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2012b). Bail Enforcement Conduct Directions. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0016/14119/Submission-Bail-Enforcement-Conduct-Directions-NSW-DAGJ-July-2012.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2012c). Tribunaux spécialisés dans les stupéfiants – CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/what-we-do/criminal-law/adult-drug-and-alcohol-court

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2012d). Évaluation du programme Prestation de services juridiques coopératifs de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0012/15240/Evaluation-CLSD-Final-Report-August-2012.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2013a). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 29 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/17966/Annual-Report-2012-2013.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2013b). Services juridiques destinés aux enfants – CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/what-we-do/criminal-law/children-and-young-people

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2013c). High Service Users at Legal Aid NSW: Profiling the 50 Highest Users of Legal Aid Services.

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2013d). Inquiry into the Value of a Justice Reinvestment Approach to Criminal Justice in Australia.

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2013e). Law Reform Commission of NSW Identification of Appropriate Early Pleas of Guilty in Indictable Matters Preliminary Submission. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/18200/pegp04_legal-aid-nsw_preliminary-submissionx.pdf

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2014a). Réforme du droit – CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/what-we-do/law-reform

CAJ de la Nouvelle-Galles-du-Sud. (2014b). Response to Consultation Paper 15 Encouraging Appropriate Early Guilty Pleas: Models for Discussion. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/18464/Legal-Aid-NSW-LRC-Early-Pleas.pdf

CAJ de l'Australie-Occidentale. (2010). Specialist units and services - Youth law team. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.wa.gov.au/LegalAidServices/specialist/Pages/Youthlaw.aspx

CAJ de l'Australie-Occidentale. (2011). Information destinée aux avocats – Grants Online. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.wa.gov.au/InformationForLawyers/Pages/GrantsOnline.aspx

CAJ de l'Australie-Occidentale. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.wa.gov.au/LegalAidServices/About/Documents/Annual%20Report%202012-13.pdf

CAJ de Queensland. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.qld.gov.au/publications/Reports/annual-report/Documents/laq-annual-report-2013.pdf

CAJ de Tasmanie. (2006). Rapport annuel 2006. Consulté le 18 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.tas.gov.au/Publications/AnnualReport0506/2006%20Annual%20Report.pdf

CAJ de Tasmanie. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 10 février 2014 à l'adresse http://www.legalaid.tas.gov.au/Publications/AnnualReport1213/2012-2013%20Annual%20Report.pdf

CAJ de Victoria. (2013a). Eighteenth Statutory Annual Report 2012-13. Consulté le 31janvier 2014 à l'adresse http://ar2013.vla.vic.gov.au/sites/default/files/ar_2012_13.pdf

CAJ de Victoria. (2013b). Preventative services for all Victorians | Annual report 2013. Consulté le 31 janvier 2014 à l'adresse http://ar2013.vla.vic.gov.au/preventative-services-all-victorians

CAJ de Victoria. (2013c). Review of the National Partnership Agreement – an Opportunity to Iron Out the Creases.

CAJ de Victoria. (2014). Delivering High Quality Criminal Trials Consultation and Options Paper. Consulté le 31 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.vic.gov.au/sites/www.legalaid.vic.gov.au/files/vla-delivering_high_quality_criminal_trials_consultation_paper.pdf

CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie. (n.da). Below the Belt. Consulté le 31 janvier 2014 à l'adresse http://legalaidact.org.au/below_the_belt/

CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie. (n.db). CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie : Normes relatives à la pratique.

CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie. (2012). Rapport annuel 2011-2012.

CAJ du Territoire de la capitale de l'Australie. (2013). Rapport annuel 2012-2013.

CAJ du Territoire du Nord. (2005). Rapport annuel 2005-2006. Consulté le 12 février 2014 à l'adresse http://www.ntlac.nt.gov.au/left_menucontent/DocAnnualReport/2004_2005_AnnualReport.pdf

CAJ du Territoire du Nord. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.ntlac.nt.gov.au/left_menucontent/DocAnnualReport/2012_2013_AnnualReport.pdf

Conseil des gouvernements australiens. (2010). Accord de partenariat national sur les services d'aide juridique (en anglais).

Crowley, L. (2007). The Basics of Commonwealth Crime. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.criminalcle.net.au/attachments/Basics_of_Commonwealth_Crime.pdf

Curran Consulting. (2012). We Can See There's a Light at the End of the Tunnel Now: Demonstrating and Ensuring Quality Services to Clients. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.legalaidact.org.au/pdf/Light_at_the_end_of_the_Tunnel_Legal_Aid_Services_Quality_and_Outcomes.pdf

Forell, S., Ramsey, S., McDonald, H. M., Williams, S., & Law and Justice Foundation of New South Wales. (2013). *Review of Legal Aid NSW Outreach Legal Services. Law and Justice Foundation of New South Wales: Statistical Overview of Services, 2010-2012*.

Geoscience Australia. (2010). Area of Australia - States and Territories - Geoscience Australia. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.ga.gov.au/education/geoscience-basics/dimensions/area-of-australia-states-and-territories.html

Gouvernement de l'Australie-Occidentale. (2013). New Start for People with Mental Illness.

ILAG. (2013). National Report - Australia's Legal Assistance System. Consulté à l'adresse http://www.ilagnet.org/jscripts/tiny_mce/plugins/filemanager/files/The_Hague_2013/National_Report/Australia_National_Report.pdf

LSC. (n.d). 35e rapport annuel, 2012-2013. Consulté le 4 février 2014 à l'adresse http://www.lsc.sa.gov.au/resources/LSC%20AR35th_complete2.pdf

NLA. (n.d). Page « About Us » du site Web de la NLA. Consulté le 27 janvier 2014 à l'adresse http://www.nationallegalaid.org/about-us/

NLA. (2007). A New National Policy for Legal Aid in Australia. Consulté à l'adresse http://www.nationallegalaid.org/assets/General-Policies-and-Papers/NLA-Policy-11-07.pdf

NLA. (2011a). Policy & Position Statement, novembre 2011.

NLA. (2011b). Plan stratégique 2011-2013.

NLA. (2012). National Legal Aid Submission on the Draft Evaluation Framework.

NLA. (2013a). Page « Finance » du site Web de la NLA. Consulté le 27 janvier 2014 à l'adresse http://www.nationallegalaid.org/home/finance/

NLA. (2013b). Key Facts: Legal Australia-wide Survey: Legal need in Australia. Consulté le 27 janvier 2014 à l'adresse http://www.nationallegalaid.org/assets/LAW-Survey/Key-Facts.pdf

NLA. (2014). Statistiques de l'APN. Consulté le 27 janvier 2014 à l'adresse http://lacextra.legalaid.nsw.gov.au/NLAReports/About.aspx

NSW-AGJ. (2012). Review of the Delivery of Legal Assistance Services to the NSW Community. Consulté le 13 février 2014 à l'adresse http://www.lpclrd.lawlink.nsw.gov.au/agdbasev7wr/lpclrd/documents/pdf/delivery_of_legal_assistance_services_report_final.pdf

NSW-LRC. (2013). What we do - Law Reform Commission New South Wales. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.lawreform.lawlink.nsw.gov.au/lrc/lrc_whatwedo.html

PwC. (2009). Legal Aid Funding: Current Challenges and the Opportunities of Cooperative Federalism - Final Report. Consulté le 22 novembre 2013 à l'adresse http://www.lawcouncil.asn.au/lawcouncil/images/LCA-PDF/a-z-docs/fmsdownload099f.pdf

Statistique Canada. (2011). Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, recensements de 2011 et 2006 Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/hlt-fst/pd-pl/Table-Tableau.cfm?Lang=fra&T=101&SR=1&S=9&

Tavner Research. (2013). Report: Legal Aid NSW Client Satisfaction Survey 2013. Consulté le 30 janvier 2014 à l'adresse http://www.legalaid.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/16539/Legal-Aid-NSW-Client-Satisfaction-Survey-2013.pdf

World News Australia Radio. (2013). Indigenous Australians hit hard by legal aid cuts | SBS News. Consulté le 27 janvier 2014 à l'adresse http://www.sbs.com.au/news/article/2013/12/18/indigenous-australians-hit-hard-legal-aid-cuts

# Portrait de l'aide juridique en matière criminelle en Nouvelle-Zélande

Pour les personnes en garde à vue ou faisant face à des accusations criminelles, le ministère de la Justice offre les services initiaux décrits ci-dessous.

- Les accusés peuvent parler à un avocat gratuitement, par l'intermédiaire du service d'aide juridique en cas de détention par la police (Police Detention Legal Assistance).
- Le service d'avocat de service peut les aider, pour leur première journée au tribunal, s'ils sont accusés d'une infraction criminelle.
- Ils peuvent avoir droit aux services d'un avocat de l'aide juridique (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dy).

## 1.0 Structure/organisation

La Nouvelle-Zélande est un État unitaire. Elle n'a donc qu'un seul parlement. On n'y trouve pas de provinces ou d'États pourvus de pouvoirs législatifs ou exécutifs subordonnés. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande est responsable de la législation, de la justice criminelle et des services sociaux, y compris l'aide juridique.

***Ministère de la Justice***. Le ministère de la Justice du gouvernement de la Nouvelle-Zélande est chargé de fournir l'aide juridique depuis 2011. Une nouvelle loi sur les services juridiques (*Legal Services Act*) a pris effet le 1er juillet 2011, remplaçant ainsi la loi sur les services juridiques (*Legal Services Act*) de 2000. Cette nouvelle loi a amené une refonte complète du système d'aide juridique. L'un des changements les plus importants en vertu de la *Legal Services Act de* 2011 a été le transfert des fonctions d'aide juridique au ministère de la Justice. Jusque-là, l'aide juridique avait été gérée par l'agence des services juridiques (LSA pour « Legal Services Agency »), un organisme d'État indépendant. Le même personnel a continué de travailler dans les bureaux de l'aide juridique (McCreadie, 2011b). Au sein du ministère de la Justice, l'aide juridique est placée sous l'égide du groupe des services juridiques et des traités (Legal Services and Treaty Group) (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.da).

***Commissaire des services juridiques***. Un secrétaire adjoint dirige le Legal Services and Treaty Group. Il agit aussi comme commissaire des services juridiques : à ce titre, il supervise le système d'aide juridique (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.da). Le commissaire est un officier public indépendant qui est responsable des décisions qui doivent être prises indépendamment des orientations du gouvernement. Parmi ses responsabilités, le commissaire est notamment chargé des décisions sur l'opportunité d'accorder de l'aide juridique et de superviser le travail des avocats du service de défense publique (Public Defence Service) (McCreadie, 2011b).

***Modèle de service : combinaison public-privé***. Dans sa première mouture, le système d'aide juridique a été fondé sur le recours à des avocats privés payés par le gouvernement. Depuis 2004 et l'introduction du Public Defence Service (voir ci-dessous), la Nouvelle-Zélande utilise une combinaison public-privé pour fournir l'aide juridique.

Les avocats du secteur privé peuvent fournir des services d'aide juridique s'ils sont accrédités et s'ils reçoivent un contrat de service. Actuellement, tous les avocats de l'aide juridique accrédités se voient offrir des contrats (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dh). Ces contrats indiquent les types de services d'aide juridique que l'avocat peut fournir, établissent les normes de qualité pour les services et décrivent les recours en cas de non-respect des clauses, en plus d'établir des accords concernant les processus administratifs et les vérifications de la qualité. Depuis 2011, le système d'aide juridique s'appuie sur un cadre de la qualité qui régit les normes en matière d'approbations, de contrats et de pratique, la surveillance et la vérification, ainsi que les plaintes et l'examen du rendement des fournisseurs de services d'aide juridique (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.do).

Les avocats s'adressent au ministère de la Justice pour se faire accréditer à titre de fournisseurs de services d'aide juridique. Ils doivent démontrer qu'ils possèdent les compétences pertinentes, l'expérience et les systèmes opérationnels nécessaires pour représenter efficacement leurs clients. En droit criminel, il existe différentes catégories d'accréditation en fonction de la gravité des infractions et du niveau d'expérience de l'avocat. Les avocats sont accrédités pour une durée déterminée, généralement de deux à cinq ans.

Les avocats peuvent demander d'être accrédités à titre de fournisseurs principaux ou de fournisseurs supervisés. Un fournisseur supervisé doit être employé comme avocat ou avoir les systèmes appropriés en place pour la supervision des travaux (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dc).

## 2.0 Examen de l'aide juridique en Nouvelle-Zélande (2009)

Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a récemment entrepris un examen complet du système d'aide juridique en réponse au gonflement rapide des coûts et aux doutes quant à la constance dans la qualité des services juridiques. Dame Margaret Bazley a présidé l'examen et a publié son rapport, *Transforming the Legal Aid System*, en 2009 (Bazley, 2009).

***Résultats de l'examen de 2009***. L'examen a soulevé un certain nombre de problèmes qui ont causé des défaillances dans l'ensemble du système d'aide juridique :

- la forte orientation opérationnelle de la Legal Services Agency (LSA);
- la faiblesse des relations entre le barreau de la Nouvelle-Zélande (New Zealand Law Society) et la LSA et d'autres intervenants clés;
- la réticence de la LSA à exercer ses pouvoirs discrétionnaires prévus par la loi, notamment dans ses relations avec les avocats;
- la lourdeur des procédures administratives découlant de l'application de la *Legal Services Act*, qui semblait parfois accorder trop de protections à la part de marché des avocats qui fournissent des services d'aide juridique, et qui contribuait à ce que les coûts administratifs soient élevés;

- l'inflexibilité des dispositions relatives aux marchés inscrites dans la Loi, qui empêchaient la LSA de se procurer des services de la manière la plus efficace possible;
- la gestion insuffisante des cas à coûts élevés;
- des services d'aide juridique de qualité variable, en raison de l'inefficacité des barrières posées pour réguler l'entrée dans le système d'aide juridique;
- une trop forte propension à se fier au nombre de plaintes comme indicateur de sous-rendement des avocats, au point où on considérait que ce réflexe avait fait en sorte qu'on ne tenait pas les avocats responsables de leurs lacunes au chapitre du rendement;
- un nombre élevé de clients réguliers, y compris des clients qui manipulaient le système à leurs propres fins, par exemple, en fomentant le renvoi de leurs avocats de manière à prolonger les procédures ou en inventant de toutes pièces des motifs d'appel contre leur condamnation (Bazley, 2009, pp. vi – xii).

La principale recommandation du rapport portait sur l'option que les fonctions de la LSA soient placées sous l'égide du ministère de la Justice (Bazley, 2009, p. vii).

Depuis l'examen de l'aide juridique de 2009, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a pris des mesures pour répondre à la plupart des recommandations du rapport.

## 3.0 Les orientations actuelles de l'aide juridique

### 3.1 Accessibilité

***Bureaux régionaux d'aide juridique***. L'administration centrale du ministère de la Justice est située à Wellington. On compte onze bureaux régionaux d'aide juridique situés à Whangarei, Auckland, Waitakere, Manukau, Hamilton, Rotorua, New Plymouth, Napier, Wellington, Christchurch et Dunedin (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dg). Les bureaux régionaux d'aide juridique aident les gens à préparer leur demande d'aide juridique en matière criminelle (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.db).

***Programme des services de tribunaux de l'avenir (Future Court Services Program)***. Depuis 2011, le ministère de la Justice a entrepris un programme pour préparer les services de tribunaux de l'avenir, afin d'améliorer le fonctionnement du système judiciaire. Dans le cadre de ce programme, le projet de simplification de la procédure criminelle vise à réformer, à rationaliser et à simplifier le processus de justice criminelle et les lois qui le régissent de manière à permettre une meilleure utilisation de la technologie et à s'assurer que les procédures criminelles pourront s'adapter aux évolutions futures de la technologie, du droit criminel et de la pratique (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dy). D'autres éléments du programme des services de tribunaux de l'avenir sont décrits ci-dessous, sous d'autres rubriques.

***Conseils juridiques***. Le ministère de la Justice a œuvré à l'amélioration de l'accès à l'information juridique et aux conseils juridiques initiaux afin que les gens puissent éviter les

problèmes juridiques ou résoudre ces problèmes eux-mêmes. Le ministère de la Justice a signé des contrats de service avec vingt-quatre centres juridiques communautaires en Nouvelle-Zélande. Ces centres juridiques communautaires visent à aider les gens à éviter les problèmes juridiques et à résoudre ces problèmes dès le début afin d'éviter, dans la mesure du possible, des procédures judiciaires. Ils fournissent de l'information juridique et de l'éducation, des conseils juridiques et une aide axée sur la résolution des problèmes juridiques à leurs premiers stades. Si nécessaire, ils assurent la représentation juridique des personnes qui n'en ont pas les moyens (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dk). La plupart des centres juridiques communautaires emploient des avocats et des parajuristes ou des travailleurs communautaires et parfois aussi des avocats ou des étudiants en droit qui œuvrent bénévolement (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.de).

Les centres juridiques communautaires fournissent de l'information sur une panoplie de sujets juridiques. Bien qu'ils œuvrent principalement dans les domaines du droit familial et du droit civil, ils apportent également une aide en matière criminelle. Par exemple, leur manuel de droit communautaire comporte un chapitre sur les procédures de la Cour pénale (Community Law, 2014). Les services d'information fournis par les centres juridiques communautaires englobent les aspects suivants :

- fournir des informations aux clients qui se présentent à un centre juridique communautaire ou qui communiquent avec un centre;
- diffuser de l'information de nature juridique auprès de publics à l'extérieur du centre;
- fournir des informations directement à des personnes ou par voie de diffusions ou de publications;
- aiguiller les gens vers d'autres organismes pour obtenir de l'aide ou des informations spécialisées (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dk).

### 3.2 Efficacité

***Service de défense publique***. Le service de défense publique (PDS pour « Public Defence Service ») a commencé comme un projet pilote pour les tribunaux d'Auckland et de Manukau en 2004. Jusque-là, toute l'aide juridique était assurée par des avocats privés agréés ayant passé des contrats avec le ministère de la Justice (Ogier et Tait, 2008, p. 1). Le PDS emploie des criminalistes salariés pour défendre les personnes confrontées à des accusations criminelles qui sont admissibles à l'aide juridique. Il supervise également le service d'avocat de service dans les tribunaux où il opère. Il est établi dans les tribunaux les plus achalandés de la Nouvelle-Zélande, où on compte suffisamment de cas d'aide juridique en matière criminelle afin de soutenir à la fois le PDS et les pratiques de droit criminel du secteur privé. Cela permet d'offrir un choix et d'établir l'analyse comparative de la qualité et des coûts.

Le projet-pilote du PDS a été lancé dans le but de réaliser plusieurs objectifs :

- fournir des services de qualité, cohérents, indépendants et efficaces en termes de coûts;
- accroître la flexibilité du système et fournir des occasions de tester différentes approches afin de répondre aux besoins des communautés culturelles et aux autres besoins des clients;
- améliorer la compréhension des enjeux auxquels font face les avocats en pratique privée qui fournissent des services juridiques au public;

- offrir des occasions de mettre à l'essai de nouvelles approches novatrices en matière de gestion des services juridiques, et stimuler le développement de domaines d'expertise (Ogier et Tait, 2008, p. 5-6).

Le PDS est présent dans tous les tribunaux pénaux de la région d'Auckland, de Wellington, de Hamilton, de Tauranga, de Hawke's Bay, de Christchurch et de Dunedin (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.ds). Des bureaux du PDS sont ouverts à Auckland, à Manukau (pour desservir également les tribunaux de Papakura et de Pukekohe), à Waitakere, à North Shore, à Hamilton, à Tauranga, à Hawkes Bay, à Wellington (pour desservir également les tribunaux de Porirua et de Lower Hutt), à Dunedin et à Christchurch (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.df). Le PDS constitue désormais la plus grande pratique de droit criminel de la Nouvelle-Zélande (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.da). Le PDS employait environ 170 personnes en décembre 2012 et on prévoit que ce nombre atteindra 190. Actuellement, le PDS traite environ la moitié des cas d'aide juridique en matière criminelle, dans les tribunaux où il opère (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dt). Dans l'ensemble, le PDS gère environ un tiers des cas de défense criminelle de la Nouvelle-Zélande (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.du).

Au cours des dernières années, le ministère de la Justice a élargi le PDS : auparavant confiné aux tribunaux d'Auckland et de Manukau, il s'étend désormais aux tribunaux les plus achalandés de la Nouvelle-Zélande. John Hansen, qui a présidé le conseil d'administration de la LSA au moment du transfert de cette dernière sous l'égide du ministère de la Justice, a déclaré en 2011 que le PDS était « l'un des développements les plus significatifs et innovateurs en Nouvelle-Zélande » (Hansen, 2011). Hansen cite des études indépendantes qui montrent que le PDS a généré une plus grande satisfaction de la clientèle et que son taux de plaidoyers de culpabilité est équivalent à celui qu'on retrouve en pratique privée, mais que le PDS assure sa prestation de services pour 16 % moins cher. Hansen souligne également que le PDS s'est attiré des éloges et a été reconnu comme un vecteur d'amélioration de la qualité pour une grande partie des membres du barreau en pratique privée (Hansen, 2011).

***Service d'avocat de service***. Le ministère de la Justice dispose d'avocats de service dans tous les tribunaux. Ces avocats fournissent une aide juridique gratuite aux personnes qui ont été accusées d'une infraction et qui n'ont pas d'avocat. Les avocats de service peuvent renseigner une personne accusée d'une infraction au sujet de sa situation juridique et de ses options et, dans certains cas, ils peuvent représenter cette personne lors de la première journée des procédures. Par exemple, ils peuvent demander qu'un cas soit renvoyé, proposer un moyen d'atténuation ou faire une demande de libération sous caution. Les avocats de service aident aussi les gens à préparer leur demande d'aide juridique en matière criminelle (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dq).

***Amélioration des relations avec les parties prenantes***. Un axe important de la réforme de l'aide juridique a été l'établissement de liens plus solides entre l'aide juridique et les principales parties prenantes, y compris le pouvoir judiciaire, la profession juridique et les centres juridiques communautaires (Hansen, 2011).

### 3.3 Efficacité

***Honoraires fixes pour les affaires criminelles***. Dans un souci d'endiguer les dépenses de l'aide juridique, des honoraires fixes ont été introduits en 2011 pour l'aide juridique en matière criminelle. Un régime de paiement d'honoraires fixes a été mis en place pour 95 % des subventions à l'aide juridique en matière criminelle, couvrant toutes les catégories de procédures de l'aide juridique en matière criminelle, ainsi que les dossiers d'appel et les dossiers soumis à la commission des libérations conditionnelles (Parole Board). Seul un petit nombre de cas complexes à coût élevé demeure assujetti à l'ancien régime basé sur des lignes directrices en matière de nombre d'heures et de taux horaires (McCreadie, 2011a).

Le ministère de la Justice a établi des barèmes d'honoraires fixes pour chaque type de procédure de l'aide juridique. Au lieu d'être payés à l'heure, les fournisseurs reçoivent un montant fixe pour la réalisation d'activités précises. Les honoraires ne varient pas en fonction du niveau d'expérience du fournisseur. Les montants des honoraires ont été établis sur la base des paiements existants et du budget de l'aide juridique, et ils sont appliqués à des activités d'aide juridique relativement normalisées et prévisibles (McCreadie, 2011a; Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dx).

Si un cas est particulièrement complexe, les fournisseurs peuvent demander une modification de la subvention en démontrant en quoi les honoraires fixes sont insuffisants pour mener à bien les travaux requis. Le ministère de la Justice prévoit que les paiements d'honoraires fixes peuvent parfois être supérieurs ou inférieurs aux paiements à taux horaire antérieurs pour les travaux en question. Le Ministère s'attend à ce que les fournisseurs acceptent que ces variations à la hausse et à la baisse finissent par s'équilibrer et qu'ils ne demandent des modifications aux honoraires fixes que pour les cas particulièrement complexes (McCreadie, 2011a). Si une modification est accordée, la subvention est transférée à la gestion des cas complexes ou à la gestion des cas à coûts élevés. Lorsque le système d'honoraires fixes a été introduit en 2011, le ministère de la Justice ne prévoyait apporter de modifications qu'à 5 % des subventions seulement. Les subventions au titre de la gestion de cas complexes sont administrées sous le régime des lignes directrices en matière d'heures et de taux horaires, plus les débours, comme avant l'entrée en vigueur de la loi de 2011.

Un nouveau système de facturation a également été établi pour le régime d'honoraires fixes. Les fournisseurs réclament des honoraires fixes pour les travaux réalisés et les débours standards en remplissant une facture normalisée sur laquelle les honoraires sont préimprimés. Le fournisseur coche les cases correspondant aux honoraires à réclamer, signe la facture, puis la soumet (McCreadie, 2011a). Les fournisseurs d'aide juridique sont tenus de soumettre leurs factures dans les trois mois suivant la prestation des services (McCreadie, 2011b).

Le système d'honoraires fixes a essuyé quelques critiques. Le barreau de la Nouvelle-Zélande (Law Society of New Zealand), l'association du barreau pénal (Criminal Bar Association) et le juge Andrew Tipping, par exemple, ont affirmé que ce procédé laisse le système d'aide juridique sous-financé et nuira à la démarche visant l'amélioration de la qualité du système d'aide juridique (Gay, 2012). En 2013, un avocat a déclaré qu'il est maintenant plus difficile de gagner sa vie en exécutant des travaux liés à la défense criminelle et que les autres services de son cabinet subventionnent ce volet (Ellingham, 2013). La Criminal Bar Association a demandé une révision judiciaire des modifications apportées au système d'aide juridique. La Cour d'appel a

jugé en 2013 que, bien que la politique d'honoraires fixes n'était pas déraisonnable et que la réduction des coûts représentait un objectif légitime de la loi, le nouveau système d'aide juridique était illégal. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a déposé une demande d'autorisation d'interjeter appel de la décision devant la Cour suprême (New Zealand Herald, 2013a).

***Gestion de cas***. Le gouvernement a également adopté un nouveau système de gestion de cas pour les affaires criminelles les plus coûteuses (McCreadie, 2011a). Selon ce système, les avocats de l'aide juridique doivent fournir l'estimation des coûts probables de leurs travaux (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dx).

***Administration électronique et rationalisée***. Le ministère de la Justice s'est engagé dans un mouvement en faveur des communications électroniques avec les clients et les fournisseurs de services d'aide juridique. Une partie du programme Future Court Services repose sur un modèle opérationnel misant sur l'électronique, qui mènera au remplacement des dossiers judiciaires et des dossiers de cas en version papier par des dossiers judiciaires et une gestion de cas reposant sur l'électronique. Les technologies de téléconférence sont actuellement déployées dans le cadre d'un projet de liaisons audiovisuelles afin que les gens puissent participer aux procédures judiciaires à distance, entraînant ainsi des économies de temps et d'argent pour les parties aux démarches judiciaires (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dy). Des améliorations sont apportées à la façon dont les services d'aide juridique sont fournis. Cela inclut le développement d'outils de traitement en ligne des demandes de subventions pour l'aide juridique (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dp). La rationalisation des processus d'octroi de subventions pour l'aide juridique vise à réduire le temps que les avocats et leurs clients consacrent aux aspects administratifs. Elle vise à simplifier plusieurs applications et à réduire le temps consacré au recouvrement des sommes dues, pour certains cas à faible coût. On entend appliquer cette rationalisation aux subventions pour l'aide juridique dans les affaires criminelles sommaires, qui représentent plus de 90 % des demandes (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dr).

***Recouvrement des sommes dues et frais d'utilisation***. Le ministère de la Justice a également intensifié ses efforts pour recouvrer les sommes dues au chapitre de l'aide juridique. En 2012, environ 35 M$ de dettes en suspens depuis 2006 n'étaient ni garantis, ni visés par un plan de remboursement (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.ddm). Le projet de segmentation et de gestion des flux de travail prévu dans le programme Future Court Services vise à améliorer la perception des amendes et la réparation en permettant au Ministère de se concentrer sur les mesures d'exécution envers ceux qui refusent de payer leurs amendes ou qui risquent de ne pas le faire (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dm).

Le projet de loi pour le développement durable de l'aide juridique (*Legal Assistance [Sustainability] Amendment Bill*) de 2011 a également ajouté un intérêt de 8 % sur les sommes dues au chapitre de l'aide juridique et des frais d'utilisation de 50 $ pour certaines formes d'aide juridique en droit familial et civil. Les frais d'utilisation incitent les personnes à résoudre les litiges familiaux ou civils mineurs entre elles plutôt que de s'adresser aux tribunaux (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dw).

***Affectation des fournisseurs de services d'aide juridique***. Un système électronique est utilisé pour attribuer les cas aux fournisseurs de services d'aide juridique par rotation. Le système attribue les cas sur la base du nombre d'affectations que chaque fournisseur a reçues afin de

répartir les cas de manière impartiale. Il subsiste plusieurs situations où le système de rotation n'est pas appliqué. Les clients qui font face à des accusations pouvant entraîner une peine maximale de dix ans d'emprisonnement ou plus peuvent désigner un avocat de leur choix, qu'il travaille en pratique privée ou pour le PDS. Une autre exception est appliquée dans les cas où un nouveau dossier est ouvert pour un client qui reçoit déjà de l'aide juridique : ce nouveau dossier est normalement attribué à l'avocat qui gérait déjà les autres dossiers de ce client, de sorte que ce dernier ait droit à la continuité des services de représentation (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.di).

### 3.4 Responsabilisation

***Processus de gestion des plaintes centralisé***. Au cours des dernières années, une procédure de traitement des plaintes et un processus de vérification amélioré ont été mis en place pour encadrer l'aide juridique. Un agent des plaintes a été nommé pour agir comme point central pour toutes les plaintes des avocats, des tribunaux et du public. Un processus a également été établi pour l'échange de renseignements entre l'agent des plaintes et la New Zealand Law Society. En vertu de ce régime de responsabilisation, un certain nombre de fournisseurs de services d'aide juridique majeurs ont vu certains de leurs contrats annulés ou s'en sont volontairement retirés. Depuis, les vérifications ont permis de déceler certaines pratiques qui ont été dénoncées auprès du barreau ou de la police (Hansen, 2011).

***Révisions et examens***. Le groupe d'étude sur l'aide juridique (Legal Aid Review Panel) a été remplacé par un tribunal d'aide juridique indépendant (Legal Aid Tribunal). Les clients de l'aide juridique qui souhaitent faire réviser une décision de l'aide juridique doivent d'abord demander une « révision » dans les vingt jours ouvrables à compter de la date de la décision. Le processus d'examen a été modifié de sorte que désormais, seuls les clients de l'aide juridique peuvent demander une révision ou un examen. Les différends concernant les factures, plutôt que de constituer des motifs de révision et d'enclenchement d'un processus judiciaire, doivent désormais être résolus directement auprès du Ministère (McCreadie, 2011b).

***Mesures et vérifications***. Le ministère de la Justice procède à des contrôles d'assurance de la qualité pour examiner le rendement des fournisseurs de services d'aide juridique. Ces contrôles permettent au Ministère d'identifier les avocats qui ne satisfont pas à leurs obligations. Le Ministère mène également des vérifications de routine auprès des fournisseurs de services d'aide juridique pour examiner la qualité et la valeur des services qu'ils fournissent. Le Ministère sélectionne les fournisseurs qui feront l'objet de ces vérifications sur la base de l'évaluation de leur profil de risque, qui est compilé en fonction de leurs revenus tirés de la prestation de services d'aide juridique, le nombre de dossiers d'aide juridique qu'ils traitent, des plaintes reçues et de l'existence d'autres préoccupations à leur sujet. Le Ministère effectue environ soixante vérifications de routine chaque année (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dv).

Le ministère de la Justice a également évalué le Public Defence Service à trois occasions (2008, 2009 et 2011) depuis le lancement du projet-pilote en 2004. Pour ces évaluations, plusieurs indicateurs ont été utilisés :

- l'expérience client;
- la rentabilité (coût moyen par cas traité);
- résultats pour les clients (taux global de condamnation);

- flux des cas à travers les tribunaux (nombre d'audiences et des procès devant jury pour lesquels les fournisseurs ont assuré une défense) (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dj).

***Cadre d'assurance de la qualité***. En 2011, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a appliqué un nouveau cadre d'assurance de la qualité à tous les fournisseurs de services d'aide juridique afin de s'assurer que :

- le service est uniforme dans l'ensemble du pays;
- tous les clients reçoivent un niveau de service acceptable;
- chacun peut avoir confiance dans la qualité des services fournis par les fournisseurs de services d'aide juridique;
- les professionnels peuvent s'appuyer sur des directives claires, dans un climat de transparence;
- tous les fournisseurs de services d'aide juridique satisfont aux normes d'expérience et de compétence et disposent de systèmes pour répondre aux besoins de leurs clients;
- tous les fournisseurs de services d'aide juridique répondent aux normes minimales de service à la clientèle;
- des contrôles sont en place afin que les problèmes puissent être résolus (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.do).

Le cadre d'assurance de la qualité a été mis en place en réponse à l'examen de l'aide juridique mené en 2009 (Bazley, 2009). Avant 2011, tout avocat accrédité par la Law Society of New Zealand pouvait se voir octroyer un contrat pour fournir de l'aide juridique (Hansen, 2011). Bazley a décelé des abus généralisés de ce système par un grand nombre de fournisseurs de services d'aide juridique, comme l'abus du système permettant de signifier une préférence pour un avocat, le système d'avocat de service dans les tribunaux pénaux et le gonflement inutile du temps d'audience (Hansen, 2011). Afin d'assurer la qualité et la rentabilité de l'aide juridique, tous les avocats qui demandent à être reconnus comme fournisseurs de services d'aide juridique doivent désormais répondre aux critères énoncés dans le règlement sur l'assurance-qualité des services (*Legal Services [Quality Assurance] Regulations*) de 2011.

Les candidats doivent fournir des échantillons de leurs travaux, des informations sur leurs systèmes de prestation de services et au moins deux références. Le cadre d'assurance de la qualité tient également compte des plans de perfectionnement professionnel, de la formation juridique continue et du mentorat (Hansen, 2011). Des comités de sélection examinent les demandes et c'est le secrétaire à la justice qui approuve ou réapprouve la candidature. Les avocats doivent déposer une nouvelle demande au moins tous les cinq ans, à travers un processus de réaccréditation simplifié (McCreadie, 2011b). Le cadre d'assurance de la qualité prévoit également une grille de critères d'expérience et de compétence pour les affaires criminelles, en fonction de la gravité des procédures criminelles[13].

[13] Par exemple, le « niveau 1» désigne toute procédure criminelle pour laquelle la procédure de procès présidé par un juge seul est utilisée, dans la mesure où il s'agit pas d'une poursuite de la Couronne, ou toute procédure devant un tribunal de la jeunesse. Le «niveau 4» correspond pour sa part à toute procédure criminelle où la personne est accusée d'une infraction mentionnée à l'annexe 1 de la loi sur les procédures criminelles de 2011 (*Criminal Procedure Act*) ou de toute infraction ne figurant pas dans cette annexe, mais passible d'emprisonnement à vie; ou peut être passible d'une peine de détention préventive; ou qui, si elle

Une des nouvelles exigences énoncées dans le cadre de l'assurance de la qualité veut que les avocats qui demandent leur accréditation pour fournir des services d'aide juridique doivent fournir la preuve qu'ils sont employés comme avocats ou qu'il existe des dispositions adéquates pour la supervision du travail juridique du candidat. Les candidats doivent démontrer qu'ils disposent de systèmes de prestation de services pour fournir les services d'aide juridique de façon efficace, efficiente et éthique et rendre compte de leur prestation de service (Gouvernement de la Nouvelle-Zélande, 2011). Cette exigence vise à prévenir les abus du système par des « avocats à la volée » qui travaillent sans bureaux et fournissent un très faible niveau de services (Hansen, 2011).

L'obligation de supervision ne s'applique pas aux « fournisseurs principaux, » qui sont des avocats chevronnés engagés pour les cas complexes ou pour superviser un groupe d'avocats. Les fournisseurs principaux assument la responsabilité globale des travaux réalisés dans un dossier donné (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, 2013).

***Normes de pratique pour les avocats de l'aide juridique***. Dans la foulée du cadre d'assurance de la qualité, le ministère de la Justice a établi des normes de pratique pour encadrer les contrats des fournisseurs, à l'issue d'une période de consultation en 2010. En règle générale, les normes de pratique exigent que les avocats de l'aide juridique :

- comprennent la loi qui régit les cas sur lesquels ils travaillent;
- comprennent les droits et les processus entourant l'aide juridique;
- reconnaissent les enjeux interculturels et les problèmes des personnes défavorisées;
- ne se chargent que des travaux pour lesquels ils ont l'expérience, les compétences et la capacité;
- exercent un jugement professionnel et indépendant pour le compte d'un client;
- fassent preuve de diligence dans leurs services de conseil et de représentation des clients;
- communiquent clairement et de façon appropriée avec les clients;
- tiennent un registre approprié des instructions qu'ils reçoivent et des conseils qu'ils donnent;
- soient respectueux et évitent d'attiser les conflits;
- prévoient leur remplacement par des ressources adéquates en cas de maladie ou d'indisponibilité;
- supervisent et passent en revue adéquatement le travail des avocats agissant sous leur supervision;
- préservent la vie privée des personnes citées dans les documents judiciaires (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dn).

Il existe également des normes de pratique particulières pour les tribunaux pénaux (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, 2011). Le système de rotation mentionné ci-dessus, qui consiste à répartir les affaires relevant du droit criminel en fonction du nombre d'affectations plutôt qu'en fonction des préférences des clients, vise également à empêcher que les avocats ne prennent un très grand nombre de dossiers, sans garantie suffisante qu'ils puissent représenter leurs clients de manière efficace (Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande, n.dl). D'autre part, le système de rotation a été cité comme un facteur dans la faillite d'un avocat. Celui-ci a affirmé qu'avant

---

est reconnue coupable, serait soumise à d'autres conséquences vertu de l'article 86D de la loi sur la détermination de la peine (*Sentencing Act*) de 2002 (Gouvernement de la Nouvelle-Zélande, 2013).

l'adoption du système de rotation, une large part de ses activités provenait de clients de l'aide juridique qui le désignaient pour les représenter dans des affaires de fraude, mais qu'une fois que le système de rotation a été adopté, ses affaires se sont taries. Le juge Lang, qui a statué à l'audience, a reconnu que les changements apportés à l'aide juridique ont d'une certaine façon contribué à la situation vécue par l'avocat (New Zealand Herald, 2013b).

## Liste des références :

Bazley, M. (2009). *Transforming the Legal Aid System - Final Report and Recommendations*. Wellington : Ministry of Justice. Consulté à l'adresse http://www.justice.govt.nz/publications/global-publications/t/transforming-the-legal-aid-system

Community Law. (2014). Chapitre 30 : Criminal Court Proceedings. Dans *Community Law Manual*. Consulté à l'adresse http://www.communitylaw.org.nz/community-law-manual/chapter-30-criminal-court-proceedings/

Ellingham, J. (2013). Legal aid change concern: new scheme puts screws on lawyers. *The Evening Standard*. Palmerston North, New Zealand.

Gay, E. (2012). Lawyers seek court review of new legal aid fees. Consulté à l'adresse http://www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=1&objectid=10788417

Gouvernement de la Nouvelle-Zélande. (2011). Legal Services (Quality Assurance) Regulations 2011. Consulté à l'adresse http://www.legislation.govt.nz/regulation/public/2011/0145/latest/whole.html?search=ts_act%40bill%40regulation%40deemedreg_legal+services_resel_25_a&p=1#DLM3744334

Gouvernement de la Nouvelle-Zélande. (2013). Legal Services (Quality Assurance) Amendment Regulations 2013. Consulté à l'adresse http://www.legislation.govt.nz/regulation/public/2013/0187/latest/whole.html?search=ts_act%40bill%40regulation%40deemedreg_legal+services_resel_25_a&p=1#DLM5201808

Hansen. (2011). Changes to Legal Aid in New Zealand. 30 septembre 2011.

McCreadie, M. (2011a). Fixed fees and criminal legal aid. *LawTalk, 777*, 12.

McCreadie, M. (2011b). Legal aid changes from 1 July 2011. Consulté le 4 février 2014 à l'adresse http://my.lawsociety.org.nz/in-practice/practising-law/regulatory-advice/legal-aid-changes-from-1-july-2011

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.da). About the Public Defence Service. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/about

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.db). Applying for criminal legal aid. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/criminal/applying

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dc). Approval to provide legal aid services. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/approval-to-provide-legal-aid-services

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dd). Community legal services. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/community

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.de). Contact the Public Defence Service. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/contact

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.df). Contact Us. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/contact

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dg). Contracts to provide legal aid services. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/contracts-to-provide-legal-aid-services

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dh). Criminal case assignment report. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/criminal-case-assignment-report

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.di). Evaluating the Public Defence Service. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/about/evaluating

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dj). Frequently asked questions about community law centre contract variations 2013/14. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/community/frequently-asked-questions-about-community-law-centre-contract-variations-2013-14

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dk). Higher quality legal aid services. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/reform/purchasing

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dl). Legal Aid Funding. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/policy/justice-system-improvements/legal-aid/legal-aid-funding

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dm). Legal aid practice standards. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/legal-aid-practice-standards

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dn). Legal aid quality assurance framework: an overview. Consulté le 4 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/legal-aid-quality-assurance-framework-an-overview

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.do). Legal aid reforms. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/reform/reform

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dp). Legal help on your first day in court. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-help-on-your-first-day-in-court

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dq). Overview of reforms to the legal aid system. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/policy/justice-system-improvements/legal-aid/overview-of-reforms-to-the-legal-aid-system

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dr). Public Defence Service. Consulté le 3 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.ds). Public Defence Service history and expansion. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/about/history

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dt). Public Defence Service staff. Consulté le 6 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/about/staff

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.du). Quality Assurance Checks and Audits. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/audits-complaints-and-performance-review

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dv). Supporting New Zealanders to resolve legal disputes early. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/reform/supporting

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dw). Targeting public funding to where it is needed most. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/reform/targeting

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dx). What we will do. Consulté le 7 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/publications/global-publications/s/statement-of-intent-20112014/what-we-will-do

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (n.dy). Where to get legal help. Consulté le 5 février 2014 à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/where-to-get-legal-help

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (2011). *Practice standards For Legal Aid Providers*. Consulté à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/practice-standards-for-legal-aid-providers/Practice%20standards%20for%20all%20Legal%20aid%20provider.%2015032012.docx.pdf

Ministère de la Justice, Nouvelle-Zélande. (2013). *Proposed changes to the Provider Contract for Services: summary of feedback on consultation and response November 2013*. Consulté à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/information-for-legal-professionals/information-for-legal-aid-providers/feedback-document-provider-contract-for-services

New Zealand Herald. (2013a). Government to appeal legal aid decision. Consulté à l'adresse http://www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=1&objectid=10886540

New Zealand Herald. (2013b). Lawyer blames bankruptcy on legal aid move. Consulté à l'adresse http://www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=1&objectid=11112274

Ogier, S., et Tait, R. (2008). *Evaluation of the Public Defence Service Pilot : Final Report*. Consulté à l'adresse http://www.justice.govt.nz/services/legal-help/legal-aid/public-defence-service/about/evaluation-of-the-pds-pilot-april-2013

# Portrait des systèmes d'aide juridique en matière criminelle en Angleterre, au Pays de Galles et en Écosse

## 1.0 Structure et organisation

Les services d'aide juridique au Royaume-Uni sont délégués, en Écosse et en Irlande du Nord, à leur administration respective. En Angleterre et au Pays de Galles, ils relèvent du même organisme gouvernemental pour ces deux territoires. Le présent rapport traite plus précisément des mécanismes de l'aide juridique en Angleterre, au Pays de Galles et en Écosse.

### 1.1 Angleterre et Pays de Galles – Agence d'aide juridique (LAA)

L'agence d'aide juridique (LAA pour « Legal Aid Agency ») est responsable des activités de l'aide juridique en matière criminelle et en matière civile en Angleterre et au Pays de Galles. Il s'agit d'un organisme relativement nouveau créé en avril 2013 afin de remplacer la commission des services juridiques (LSC pour « Legal Services Commission ») qui a été abolie aux termes de la loi sur l'aide juridique, la condamnation et la sanction des délinquants (LASPOA pour « *Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders Act* ») de 2012 (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013a). La mission principale de la LAA consiste à [traduction] « offrir un système d'aide juridique efficient et efficace en collaboration avec les autres composantes du système judiciaire » (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d). La LAA s'acquitte présentement de son mandat en fonction de trois objectifs stratégiques.

1. Améliorer le traitement des dossiers afin de réduire les coûts, de resserrer les contrôles et d'offrir un meilleur service à la clientèle (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 11);
2. Améliorer la capacité organisationnelle afin de répondre aux défis à venir, notamment par le perfectionnement et l'engagement du personnel de la LAA (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 12);
3. Édifier et entretenir des partenariats solides afin de garantir la qualité des services et de contribuer pleinement à une meilleure justice et aux objectifs du gouvernement (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 13).

Une distinction fondamentale entre la LAA et l'organisme précédent est que la LSC fonctionnait comme un organisme public non ministériel (OPNM), ce qui signifie qu'il ne s'agissait ni d'un ministère ni d'un élément d'un ministère, et que la LSC était donc en mesure de fonctionner hors de la portée des ministres du gouvernement. La nouvelle LAA est un organisme de direction au sein du ministère de la Justice du Royaume-Uni, ce qui permet au gouvernement de s'acquitter de fonctions exécutives conformément à l'encadrement du Ministère (GOV.UK, 2013). Il incombe donc au ministre de la Justice d'établir la politique à l'égard de la disponibilité de l'aide juridique (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013e, p. 6). Toutefois, afin de garantir que la LAA conserve les pouvoirs décisionnels indépendants d'un OPNM, elle comprend un bureau du directeur des cas (DLC pour « Director of Legal Casework ») qui prend les décisions relativement au financement des affaires. Le DLC est un fonctionnaire nommé par le ministre de la Justice, mais que la loi protège contre toute tentative d'ingérence par celui-ci dans les

demandes d'aide juridique (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013e, p. 8). Le ministre de la Justice conserve cependant une autorité globale à l'égard de la LAA et dispose du pouvoir de prescrire des dispositions supplémentaires ayant trait à l'aide juridique par voie de décret en contournant le besoin d'une approbation par le Parlement (Cairns, 2013, p. 186-187).

Un autre changement important dans le fonctionnement de la LAA est que le centre de recherche des services juridiques (LSRC pour « Legal Services Research Centre ») de la LSC, qui effectuait des recherches à propos des problèmes du droit civil et du droit criminel afin de contribuer à l'élaboration des politiques et d'orienter la prestation des services, a été fermé, et toutes les activités de recherche ont été transférées au ministère de la Justice (LSC du Royaume-Uni, 2012b, p. 14).

Enfin, un aspect essentiel des activités de la LAA réside dans les services du défenseur public (PDS pour « Public Defender Services »), qui offre des conseils et une représentation en matière criminelle aux postes de police et devant les cours de magistrat, et des services d'avocat devant les tribunaux supérieurs (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013a). Le site Web des PDS indique aux clients impliqués dans une enquête ou une poursuite pour une infraction criminelle qu'ils doivent s'adresser à l'un des quatre bureaux des PDS en Angleterre et au Pays de Galles afin d'obtenir des conseils et d'être représentés (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2014e). La gestion des cas en matière criminelle s'effectue au bureau de la LAA à Nottingham alors que les cas exceptionnels ou particulièrement onéreux sont traités à Londres (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 10).

### 1.2 Écosse – Commission d'aide juridique de l'Écosse (SLAB)

C'est à la commission d'aide juridique de l'Écosse (SLAB pour « Scottish Legal Aid Board ») qu'incombe l'administration de l'aide juridique sur ce territoire. Cette commission est décrite comme un organisme public non ministériel responsable devant le gouvernement de l'Écosse (SLAB, 2012a, p. 25), duquel relèvent la désignation des membres du conseil de la SLAB, l'élaboration des politiques en matière d'aide juridique des règles pour la prestation des services de l'organisme et l'établissement des honoraires des prestataires de services d'aide juridique (SLAB, 2014a). Les décisions se rapportant aux modifications des critères d'admissibilité sont prises par le Parlement de l'Écosse (SLAB, 2014f).

La SLAB finance des services de conseil, d'assistance et de représentation pour des causes qui relèvent du droit écossais (Scots Law) en matière aussi bien criminelle que civile (SLAB, 2014a). Les services d'aide juridique de la SLAB en matière criminelle sont offerts par l'entremise de son agence d'avocats de la défense publique (PDSO pour « Public Defence Solicitor's Office ») qui gère un réseau de sept bureaux répartis à travers l'Écosse et emploie un petit nombre d'avocats salariés (SLAB, 2012a, p. 20). La plupart des services d'aide juridique sont cependant fournis par des avocats de cabinets privés qui sont rémunérés à la pièce (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 3).

## 2.0 Réformes de l'aide juridique – Angleterre et Pays de Galles

### 2.1 Loi sur l'aide juridique, la condamnation et la sanction des délinquants (LASPOA)

Le gouvernement du Royaume-Uni a entrepris en 2010 l'élaboration de propositions et des consultations visant à réformer le système d'aide juridique en Angleterre. Ce gouvernement a adopté en 2012 la LASPOA dans un effort pour réduire le budget annuel de l'aide juridique de l'Angleterre de deux milliards de livres et celui du Pays de Galles de 350 millions de livres (BBC News, 2013a)[14]. La LASPOA a permis de nombreuses réformes visant à réduire le financement de l'aide juridique et son admissibilité.

Certaines de ces réformes sont examinées ci-dessous, mais cet examen n'est pas exhaustif. Considérant la nature récente ainsi qu'évolutive de ces réformes, on constate un manque d'études universitaires et de littérature grise pouvant être consultées. L'information disponible a tendance à être désuète ou confuse quant aux réformes précises mises en œuvre, en train d'être modifiées (et quant à la façon dont elles le sont, le cas échéant) mises en œuvre comme prévu. La LASPOA et les réformes qui en découlent sont de surcroît controversées et la plupart des renseignements accessibles proviennent de sources aux perspectives diamétralement opposées (le ministère de la Justice d'une part et les intervenants juridiques qui s'expriment dans les médias d'autre part).

### 2.2 Réformes de l'aide juridique, de la condamnation et de la sanction des délinquants (LASPO)

L'une des stratégies des réformes ayant trait à l'aide juridique, la condamnation et la sanction des délinquants (LASPO pour « Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders ») et visant à réduire les coûts consistait à aiguiller le plus grand nombre de procès possible vers les cours de magistrat inférieures plutôt que vers la Crown Court, plus onéreuse, qui juge les infractions plus graves (NAO, 2012, p. 42). Des données de la LSC maintenant abolie suggèrent que cette tendance avait commencé avant que la LASPOA entre en vigueur (voir le tableau ci-dessous).

[14] La LASPOA ne s'applique pas à la prestation des services d'aide juridique en Écosse ni en Irlande du Nord (Gouvernement du Royaume-Uni, 2012)

| **Tableau 9 : LSC – Gestes d'assistance en matière criminelle** | | | |
|---|---|---|---|
| | **2010-2011** | **2011-2012** | **2012-2013** |
| | **Assistance** (% du total annuel) | | |
| **Criminalité de niveau inférieur 1** (services aux suspects qui n'ont pas été accusés, dont la visite au poste de police et les conseils téléphoniques) | 845 504 (49 %) | 794 823 (54 %) | 734 764 (54 %) |
| **Criminalité de niveau inférieur 2** (services aux accusés : représentation devant une cour de magistrat, avocat d'audiences, loi sur l'emprisonnement, refus d'aide juridique) | 581 487 (34 %) | 541 314 (37 %) | 500 448 (37 %) |
| **Criminalité de niveau supérieur** (conseils juridiques et représentation devant la Crown Court ou un tribunal supérieur) | 286 072 (17 %) | 138 544 (9 %) | 122 500 (9 %) |
| **Total annuel** | 1 713 063 | 1 474 681 | 1 357 712 |
| Source : LSC du Royaume-Uni, 2011, p. 9, 2012a, p. 10, 2012b, p. 15. | | | |

La LSC a estimé que les réformes s'appliquant à LASPO soustrairaient à l'aide juridique 38 000 cas de représentation par un avocat et 585 000 cas d'assistance juridique (LSC du Royaume-Uni, 2012b, p. 9). La LSC ne précise cependant pas dans quelles catégories de l'aide juridique surviendraient ces réductions.

En matière criminelle, la LASPOA et les réformes subséquentes ont rendu l'aide juridique inaccessible aux clients dont le revenu annuel disponible du ménage est de 37 500 £ (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2014b), soit un équivalent de 69 312 $ (CDN)[15]. Les clients dont le revenu disponible du ménage se situe entre 3 399 £ et 37 499 £ sont admissibles à l'aide juridique, mais doivent s'acquitter d'une contribution selon leur revenu (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2014c).

Les réformes ayant trait à LASPO ont également introduit un processus d'appel d'offres compétitives pour les services des avocats de service aux postes de police et devant les tribunaux (il est davantage question des avocats de service aux postes de police à la section 6.1). Ces appels doivent être fondés sur la qualité des services juridiques des cabinets et leur stabilité financière à long terme. Le gouvernement du Royaume-Uni avait eu l'intention auparavant d'introduire des appels d'offres compétitives fondées sur le prix dans tous les cas d'aide juridique pour représentation en matière criminelle. Le gouvernement a toutefois décidé, à la suite de manifestations vigoureuses par des avocats (The Guardian, 2014a, 2014c), de modifier ses plans à cet égard (The Guardian, 2013). Il a proposé tout récemment une approche différente prévoyant de recourir à la capacité et à la qualité des services (plutôt qu'à leur prix) comme critères décisifs pour accorder des contrats d'aide juridique (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013h, p. 7).

La LASPOA a surtout introduit des modifications de fond à l'aide juridique en matière civile, notamment le retrait du financement pour le droit familial privé (les cas de divorce et de garde d'enfants), les blessures corporelles, la négligence des praticiens en clinique et les immigrants

[15] *The Guardian* rapporte que la LASPOA a restreint l'admissibilité financière à l'aide juridique en matière criminelle aux maisonnées et aux prisonniers au revenu annuel net de 37 500 £ et qui disposent d'au moins 3 000 £ chaque mois après avoir payé les factures habituelles (The Guardian, 2013). L'origine de l'écart entre ces sources n'est pas claire.

présents au pays depuis moins d'un an (BBC News, 2013a, 2013b). Les cas de droit familial qui comportent de la violence familiale sont cependant encore financés (BBC News, 2013a).

### 2.3 Opposition et critiques

La LASPOA a suscité la controverse dès le dépôt du projet de loi, ayant été défaite à 14 reprises à la Chambre des Lords avant son adoption par une faible majorité (BBC News, 2013a). Cette loi et les réformes subséquentes ont été l'objet de critiques virulentes par les professionnels du droit (BBC News, 2013c; The Guardian, 2014b; The Guardian, 2014c). La Cour suprême a publié récemment un guide à l'intention des individus qui sont contraints de se représenter eux-mêmes devant le plus haut tribunal au pays, indiquant qu'elle prévoit une hausse des cas d'autoreprésentation alors que des changements continuent d'être apportés au financement de l'aide juridique (The Guardian, 2014c).

## 3.0 Réformes de l'aide juridique – Écosse

Tout comme en Angleterre et au Pays de Galles, le gouvernement de l'Écosse a planifié et mis en œuvre plusieurs réformes majeures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du système d'aide juridique. Ce gouvernement a cependant choisi une approche différente en recherchant des pratiques plus efficientes au sein du système plutôt que de réduire la portée des programmes d'aide juridique (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 5).

À partir de 2007, une série de mesures ont été mises en œuvre par le gouvernement de l'Écosse afin d'accroître l'accès à la justice. Ces réformes comprenaient la hausse de l'admissibilité financière à l'aide juridique en matière civile par l'élévation de la limite du revenu disponible à 25 000 £ (avec l'attente d'une contribution du client). Le gouvernement écossais déclare que ces changements ont étendu l'accès à l'aide juridique en matière civile à 70 % de la population (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 2). Ce gouvernement a également lancé certaines réformes visant la rémunération pour l'aide juridique en matière criminelle comme en matière civile (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 2), dont l'introduction du financement global pour [traduction] « réduire les incitatifs pervers à l'étirement des cas » (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 6).

Le gouvernement de l'Écosse a publié en 2011 son cadre général pour les réformes à apporter à l'aide juridique. Ce cadre, intitulé *A Sustainable Future for Legal Aid* (Un avenir durable pour l'aide juridique), faisait partie du programme global du gouvernement « Making Justice Work » (Rendre la justice efficace) devant assurer que le système judiciaire de l'Écosse soit équitable, abordable, efficace, efficient et opportun (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 1). Le cadre repose sur quatre thèmes dominants qui comportent des réformes du système d'aide juridique en matière aussi bien criminelle que civile. Ces réformes sont traitées ci-dessous en insistant sur les mesures se rapportant plus particulièrement à l'aide juridique en matière criminelle, mais aussi sur les initiatives qui influencent la prestation générale des services d'aide juridique telles que les modifications administratives et opérationnelles.

- **Concentrer l'aide juridique vers ceux qui en ont le plus besoin**

Le gouvernement de l'Écosse a proposé en vertu de ce principe d'introduire des contributions pour l'aide juridique en matière criminelle. Il a été estimé que ces contributions entraîneraient des économies de cinq millions de livres (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 7). Des contributions étaient alors déjà applicables pour des services de conseils et d'assistance en matière criminelle et d'aide juridique en matière civile (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 6-7). Le gouvernement a justifié l'introduction de contributions pour l'aide juridique en matière criminelle en déclarant que de telles contributions étaient déjà une pratique répandue pour l'aide juridique dans de nombreux autres territoires de compétence (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 6-7).

La SLAB et le barreau de l'Écosse (LSS pour « Law Society of Scotland ») ont collaboré avec le gouvernement entre 2011 et 2013 à l'occasion de ces réformes pour établir comment les contributions pour l'aide juridique en matière criminelle seraient calculées (SLAB, 2012a, p. 20). Ces modifications sont devenues loi en janvier 2013 (SLAB, 2013a, p. 2). La loi prescrit les critères qui doivent être appliqués lors de l'évaluation de l'admissibilité à l'aide juridique. Les considérations comprennent le revenu, la valeur des biens et les dépenses du client, de même que l'estimation de torts inéquitables pouvant être causés au client ou à quelqu'un d'autre, tel son conjoint, s'il était contraint de payer pour obtenir de l'aide juridique (SLAB, 2014b). Lorsqu'il s'agit de matière criminelle, la SLAB considère également « l'intérêt de la justice ». Les décisions sont sujettes à une révision judiciaire (SLAB, 2013a, p. 5).

Le gouvernement a proposé à l'égard du processus de mise en œuvre de la perception des contributions que les avocats soient responsables de leur collecte auprès des clients dans les cas de nature criminelle les plus simples. Ceci a incité certains avocats en cabinet privé à refuser de représenter devant un tribunal des clients ayant été détenus dans plusieurs villes de l'Écosse (SLAB, 2013a, p. 4). Malgré ces protestations, la proposition a été acceptée par la LSS. Il convient de remarquer que dans son dernier rapport annuel, la SLAB avance que la perception des contributions pour les cas de nature criminelle a nécessité [traduction] « un temps énorme des employés » (SLAB, 2013a, p. 23), suggérant que la perception de ces fonds supplémentaires a peut-être diminué les ressources en personnel pour la prestation de services (et probablement dissuadé des avocats en cabinet privé).

- **Assurer un accès élargi à la justice (l'aide appropriée au moment approprié)**

La plus grande partie du travail en vertu de ce thème a été concentré sur le droit civil et le système judiciaire en général. Les plans comprenaient l'introduction d'un triage pour accéder au système de justice civile, lequel détecterait et orienterait les cas selon le cheminement le plus approprié pour traiter les problèmes juridiques en matière civile à diverses étapes (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 8). Le plan visait aussi un accès amélioré aux renseignements et des systèmes substitutifs adéquats pour le règlement des différends en matière de droit civil et de droit des consommateurs. Ces services devraient être accessibles par l'entremise d'un seul site Web qui fournirait des renseignements et des conseils de qualité (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 9).

- **Optimiser la valeur obtenue pour les dépenses d'aide juridique**

Des plans ont été élaborés en fonction de ce thème pour que la SLAB réduise davantage ses coûts administratifs au cours d'une période de trois ans tout en préservant des services de qualité. Ces coupures devaient permettre des économies de plus de 1,2 million de livres (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 11).

Des plans ont également été établis pour accroître le nombre d'avocats de la SLAB agissant comme avocats de service et recourir aux services d'avocats supplémentaires lorsque la charge de travail l'exige. Ceci devait entraîner des économies de 1,3 million de livres. D'autres économies devaient être réalisées au moyen d'une série de coupures dans les honoraires pour les cas de nature criminelle aux procédures sommaires (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 12).

De nouvelles économies ont été recherchées au moyen de modifications réglementaires qui permettraient à la SLAB d'utiliser des contrats avec ses prestataires d'aide juridique en matière criminelle. Le gouvernement a affirmé que cette approche pouvait résulter en économies de plus de trois millions de livres en 2014-2015 et pourrait servir de catalyseur pour que les cabinets mettent en œuvre des modèles d'affaires plus efficients (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 12). La figure 3 ci-dessous montre l'ébauche des quatre modèles de contrat considérés par la SLAB pour la prestation de services d'aide juridique en matière criminelle. La SLAB prévoyait présenter ces plans au gouvernement de l'Écosse en octobre 2013 (SLAB, 2013b).

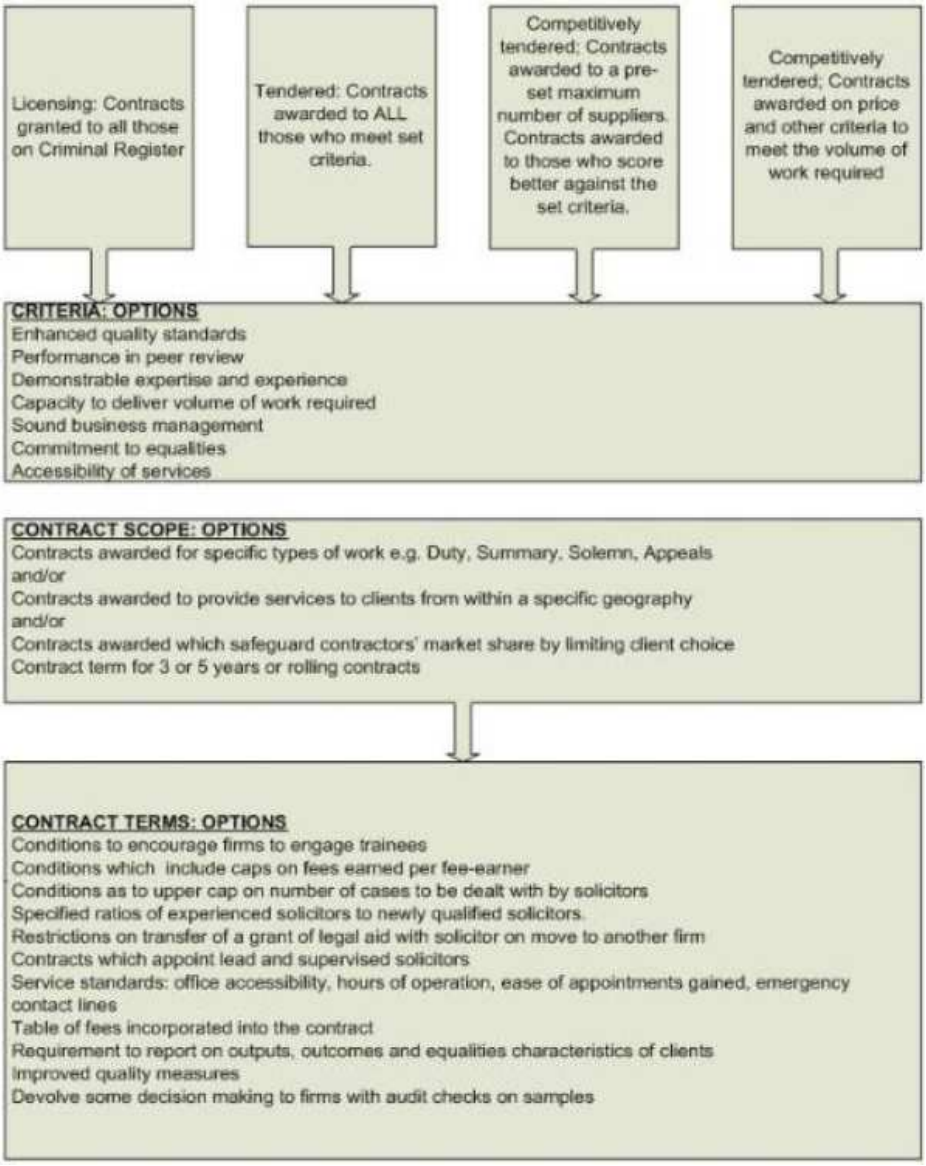


**Figure 3**
(SLAB, 2013f)

Comme la figure l'indique, les soumissions fondées sur le prix ne constituent qu'un des quatre modèles considérés par la SLAB. Celle-ci remarque que l'Angleterre et le Pays de Galles aussi bien que l'Écosse sont confrontés à des circonstances semblables : une baisse de la criminalité et une tendance à la prestation de services d'aide juridique par l'entremise de « micro-cabinets » (SLAB, 2013d). Il n'y a pas de mises à jour plus récentes relatives aux modèles de contrat potentiels pour l'aide juridique en matière criminelle offerte en Écosse.

- **Rendre le système judiciaire plus efficient**

Les plans à cet égard comportent un recours plus poussé à la technologie afin de réduire les coûts de l'aide juridique associés aux déplacements. La SLAB a étudié l'utilisation de vidéoconférences lors de comparutions, de visites aux détenus et d'interrogatoires de police

pendant lesquels le suspect a droit aux conseils d'un avocat. Le gouvernement a estimé que ces modifications entraîneraient des économies de plus de 1,2 million de livres d'ici 2014-2015 (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 15).

## 4.0 Dispositions et réformes du financement

### 4.1 Angleterre et Pays de Galles

Le ministère de la Justice a entrepris en 2009 et en 2011 des recherches afin d'étudier et de comparer les services juridiques au financement public à l'échelle internationale. Ces recherches ont révélé que les coûts de l'aide juridique en Angleterre et au Pays de Galles étaient considérablement supérieurs à ceux d'autres territoires de compétence à environ 39 £ par habitant chaque année. Les coûts de l'aide juridique au Canada ont été calculés en comparaison à 10 £ par habitant et ceux de la Nouvelle-Zélande à 18 £ par habitant (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2011, p. 8-9). Ces résultats ont été pris en compte dans la décision du gouvernement du Royaume-Uni de présenter un projet de loi visant à réformer le système d'aide juridique dans le but d'économiser environ 100 millions de livres par année (NAO, 2012, p. 42).

Le ministère de la Justice a créé la LAA (voir la section 1.1) grâce à la LASPOA (voir la section 2.1) qui accorde au Ministère le contrôle du financement et des affectations budgétaires de l'organisme (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013e, p. 12). La LSC fonctionnait comme un OPNM dont les activités se déroulent généralement hors de la portée du ministre et comportaient davantage d'autonomie opérationnelle (GOV.UK, 2013). Bien que le ministère de la Justice ait financé la LSC, il n'est pas clair si celui-ci affectait également des montants précis pour l'aide juridique en matière criminelle et celle en matière civile de la LSC comme c'est le cas pour la LAA.

Le Ministère a reçu pour l'exercice 2013-2014 un budget au montant de 1 828 millions de livres pour les services d'aide juridique, ce qui constitue une baisse du financement de 7,7 % par rapport à l'exercice 2012-2013 (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013e, p. 12) et de 12 % par rapport à celui de 2011-2012 (LSC du Royaume-Uni, 2012a, p. 6). Environ la moitié des fonds pour l'exercice 2013-2014 (51 %) ont été affectés à l'aide juridique en matière criminelle et le reste à l'aide juridique en matière civile (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013e, p. 12); cette répartition des fonds correspond à celle des exercices précédents (LSC du Royaume-Uni, 2012a, p. 6, 2012b, p. 15). Il n'est pas clair pourquoi la proportion du financement de l'aide juridique en matière civile n'a pas changé à la suite de la réduction de la portée de l'aide juridique en cette matière introduite par la LASPOA.

Un montant supplémentaire de 86,1 millions de livres a été inscrit au budget de l'exercice 2013-2014 pour des dépenses administratives comprenant la gestion des cas, celle des contrats et d'autres activités administratives (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 23). Ceci constituait une réduction de 12 % par rapport à l'exercice 2012-2013 (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 24), mais une hausse de 5 % par rapport à celui de 2011-2012 (LSC du Royaume-Uni, 2012a, p. 6).

## 4.2 Écosse

Le gouvernement de l'Écosse fournit un financement pour défrayer les coûts des cas admissibles à l'aide juridique à mesure que ceux-ci sont encourus; il n'y a donc pas de budget fixe pour l'aide juridique ni de plafond de financement applicable aux cas admissibles (SLAB, 2014a, 2014f). La SLAB désigne ce système d'aide juridique comme étant « entraîné par la demande » (SLAB, 2012a, p. 2).

Comme la figure ci-dessous l'indique, la plupart des fonds pour l'aide juridique entre 2007 et 2012 ont été consacrés à des affaires criminelles. La figure montre aussi que les dépenses d'aide juridique en matière civile ont augmenté lentement alors que celles en matière criminelle ont lentement diminué pendant cette période.

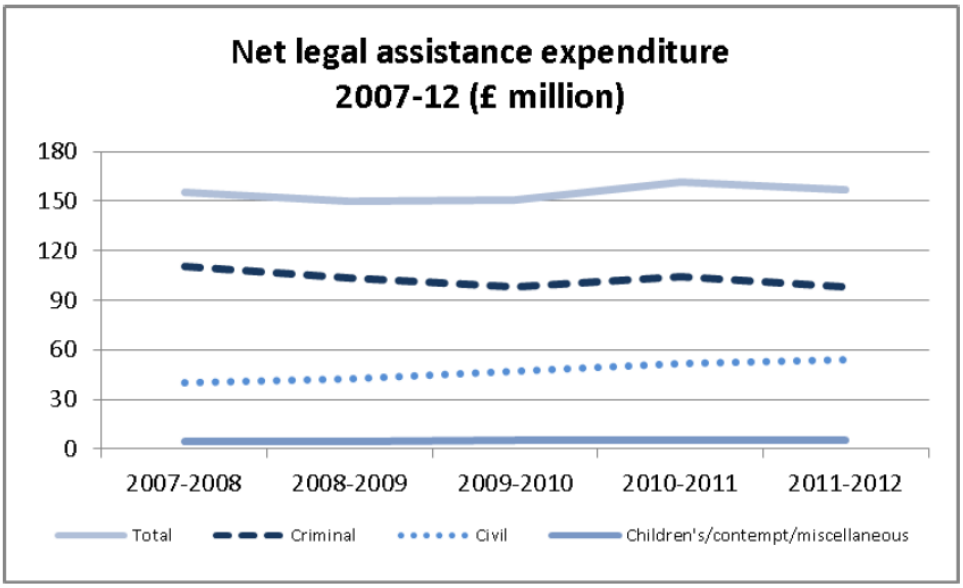


**Figure 4 – Dépenses nettes en assistance juridique (2007-2012)**
(SLAB, 2012a, p. 7)

La Figure 5 ci-dessous illustre comment des dépenses à la baisse pour l'aide juridique en matière criminelle se répercutent sur les honoraires d'aide juridique versés aux avocats. La figure montre des réductions importantes des honoraires dans les causes criminelles aux procédures sommaires[16] et de ceux pour des conseils et de l'assistance (A&A pour « Advice and assistance »). Ce ne sont cependant pas dans tous les domaines des honoraires d'aide juridique en matière criminelle que ceux-ci ont baissé. Les honoraires versés notamment pour assistance par voie de représentation (ABWOR pour « assistance by way of representation ») ont augmenté de façon importante depuis 2008-2009.

[16] Tel que mentionné auparavant à la section 3.0, des coupures étaient prévues aux honoraires pour les causes aux procédures sommaires en matière criminelle en vertu des plans du gouvernement de l'Écosse afin [traduction] d'« optimiser la valeur des dépenses pour l'aide juridique » (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 12).

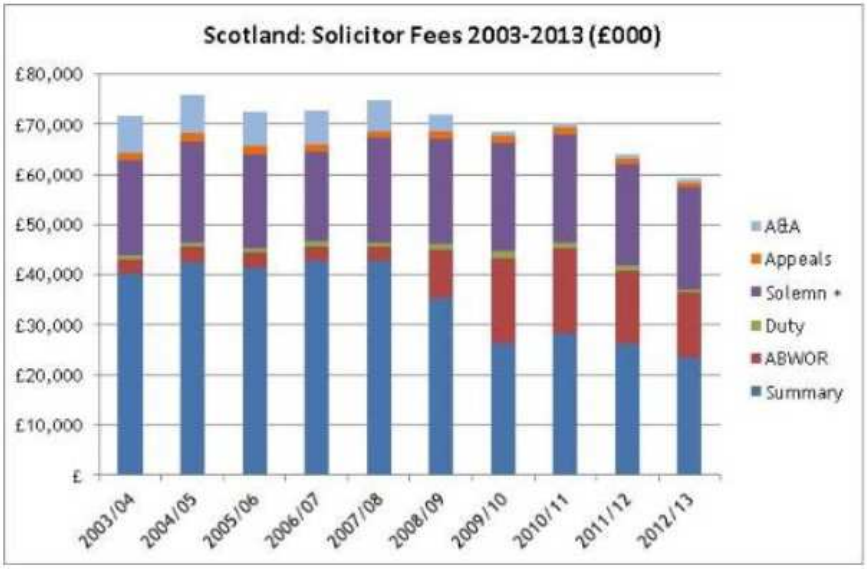


**Figure 5 – Honoraires pour assistance juridique en matière criminelle**
(SLAB, 2013f)

La SLAB explique que les défis auxquels l'aide juridique est confrontée sont très différents selon qu'il s'agit d'affaires criminelles ou d'affaires civiles. L'organisme observe que le nombre de causes criminelles traitées par les tribunaux (le cheminement le plus onéreux) est à la baisse, ce qui a entraîné pour les cabinets une réduction du travail et des revenus liés à l'aide juridique (SLAB, 2013a, p. 3). Contrairement à l'aide juridique en matière criminelle, la SLAB décrit la demande en matière civile comme étant « sans relâche » et qui continue d'augmenter pour se chiffrer à bien au-delà de 20 000 demandes par année (SLAB, 2013a, p. 3).

### 4.2.1 Écart de financement

Le tableau 10 ci-dessous montre l'écart prévu entre les dépenses de l'aide juridique de la SLAB et les prévisions budgétaires du gouvernement pour l'aide juridique. D'après ces estimations de 2011, il y aura un écart dans le financement de 13,2 millions de livres en 2014-2015.

**Tableau 10 : Prévisions des dépenses et budgets gouvernementaux pour l'aide juridique en 2011**

| | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|---|---|---|---|
| | (millions de livres) | | |
| Prévision des dépenses pour l'aide juridique en 2011 | 146,7 | 145,4 | 145,3 |
| Budget gouvernemental pour l'aide juridique | 144,1 | 138,1 | 132,1 |
| **Différence** | **2,6** | **7,3** | **13,2** |

Source : Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 4.

Des données récentes de la SLAB indiquent que l'organisme a réalisé des économies importantes au cours des dernières années. Ce montant a été de six millions de livres pour l'exercice 2011-2012, suivi par un autre de plus de 18 millions de livres à la fin de l'exercice 2012-2013. La SLAB et le gouvernement visent à réaliser d'autres économies de 21 millions de livres en 2013-2014 (SLAB, 2013a, p. 2). Malgré tous ces efforts afin de réduire les coûts de l'aide juridique, un

« écart important » persiste entre l'affectation du gouvernement pour l'aide juridique et les dépenses prévues de la SLAB (SLAB, 2013a, p. 2).

**Dépenses de fonctionnement**

Les dépenses de fonctionnement de la SLAB, également financées par le gouvernement, sont assujetties à des compressions (SLAB, 2012a, p. 3-4). Au cours des cinq dernières années, le gouvernement a demandé à la SLAB de réduire ses coûts administratifs tout en continuant d'offrir des services d'aide juridique de qualité (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 11). La SLAB rapporte qu'entre 2008-2009 et 2011-2012, elle a réduit ses coûts de fonctionnement de 1,1 million de livres. Le gouvernement de l'Écosse prévoit, entre 2012-2013 et 2014-2015, réduire davantage le financement administratif de la SLAB d'un autre montant d'un million de livres (SLAB, 2012a, p. 3-4).

## 5.0 Aperçu des activités de la LSC et de LAA

Les sections suivantes ont été organisées d'après les quatre thèmes dominants qui ont été observés dans les régimes d'aide juridique au Canada, y compris l'accessibilité, l'efficacité, l'efficience et la reddition de comptes. Les activités de la LSC, de la LAA et de la SLAB s'accordent dans de nombreux cas à ces catégories et dans de nombreux autres, elles pourraient correspondre potentiellement à plusieurs catégories, mais pour éviter de compliquer le propos, chaque activité est rangée sous une seule catégorie.

## 6.0 Accessibilité

Les initiatives entreprises par la LSC et la LAA afin d'améliorer l'accès à l'aide juridique ont été surtout orientées vers la simplification des processus, notamment l'offre de nombreux points permettant aux clients d'accéder à l'aide juridique. La SLAB a adopté une approche semblable au moyen de l'introduction d'avocats de service aux postes de police.

### 6.1 Angleterre et Pays de Galles

**Service de défense en matière criminelle (CDS) direct**

Le service de défense en matière criminelle (CDS pour « Criminal Defence Service ») direct a fourni à des suspects détenus un accès à des conseils téléphoniques. Les appels étaient gérés par le centre d'appel des avocats de service ou grâce à des contrats avec des prestataires de services individuels pour offrir des conseils en personne dans les postes de police (voir ci-dessous Avocat de service au poste de police). CDS Direct, qui était géré par la LSC (LSC du Royaume-Uni, 2011, p. 9), poursuit ses activités sous l'autorité de la LAA et l'appellation désormais de défense en matière criminelle direct (CDD pour « Criminal Defence Direct »). Ce service de conseils ne s'applique qu'aux arrestations pour conduite en état d'ébriété ou l'exécution d'un mandat, aux infractions non passibles d'emprisonnement et aux bris de condition pour cautionnement. Si un client demande son propre avocat, la CDD avisera celui choisi par le client (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2014d).

**Avocat de service au poste de police**

Pendant plus d'une décennie, la LSC a géré les services d'avocats de service aux postes de police (police-based duty counsel) à l'intention des suspects détenus. Ces services ont maintenant été transférés aux PDS de la LAA. Un avocat de service au poste de police offre gratuitement des conseils et une assistance juridiques 24 heures par jour à tous les suspects sans aucun critère d'admissibilité. Les suspects ne sont pas obligés de recourir à l'avocat de service au poste de police; ils peuvent aussi choisir leur propre avocat ou un avocat inscrit sur une liste conservée par la police (Justice Canada, 2004). Après qu'un suspect ait demandé des conseils juridiques, les policiers ne peuvent plus interroger celui-ci jusqu'à ce que ces conseils aient été reçus. Dans les cas graves, la police peut obliger un suspect d'attendre au poste jusqu'à ce que les conseils juridiques aient été reçus. La période d'attente maximale autorisée pour obtenir des conseils juridiques est de 36 heures (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2014a).

Bien que ces services au poste de police soient fournis le plus souvent par un avocat de service (duty solicitor), des représentants juridiques reconnus tels un stagiaire en droit ou d'anciens agents de police peuvent également offrir ces services (Justice Canada, 2004). Tous les représentants juridiques doivent être accrédités par un programme de certification qui est géré par l'autorité de régulation des avocats (SRA pour « Solicitors Regulation Authority ») et administré par quatre organismes d'évaluation autorisés (qui comprennent les écoles de droit et les organismes juridiques de perfectionnement). La formation repose sur les normes de compétence de la SRA et comporte des examens aussi bien théoriques que pratiques (SRA, n.d). Tous les représentants juridiques doivent être supervisés par un avocat, soit un avocat de service actif à un poste de police, soit un avocat qualifié en vertu de la norme de superviseur des catégories d'infraction (Crime Category Supervisor Standard) et qui effectue au moins 25 visites par année à des postes de police (LSC du Royaume-Uni, 2008, p. 18).

Le LSRC de la LSC a procédé à plusieurs études des avocats de service aux postes de police. Une étude de 2010 produite par celui-ci a révélé une augmentation du recours à des avocats de service depuis le milieu des années 1990 (Kemp, 2010, p. 5). Cette constatation a été confirmée par une étude ultérieure du LSRC (bien que cette augmentation ait été marginale). Cette étude ultérieure a également révélé que le nombre des demandes de conseils juridiques variait selon les postes de police entre 32 % dans un poste et 62 % dans un autre (Kemp, 2012, p. 12).

Les recherches du LSRC démontrent aussi que parmi les suspects qui ont refusé de recevoir des conseils juridiques au poste de police, la plupart croyaient qu'ils n'avaient pas besoin de tels conseils alors que d'autres craignaient que l'obtention de tels conseils prolonge leur détention (Kemp, 2010, p. 5). Une étude ultérieure du LSRC semble confirmer cette perception : les suspects ayant demandé des conseils juridiques sont demeurés détenus en moyenne de quatre à cinq heures de plus que ceux n'ayant pas demandé de tels conseils (Kemp, 2013, p. 3).

Les recherches du LSRC ont également révélé que les modifications aux processus d'enquête policière et l'établissement d'honoraires fixes pour les avocats de service ont eu pour conséquence que les conseillers juridiques ont passé moins de temps à attendre au poste de police (Kemp, 2010, p. 5). Un projet pilote réalisé entre 2010 et 2012 a tenté de démontrer l'efficience de la présence d'un avocat de service dans un poste de police cinq jours par semaine du matin au soir (Kemp, 2013, p. 3). Les deux phases du projet ont cependant permis de

constater que cette nouvelle pratique n'avait pas eu d'influence sur les demandes de conseils juridiques par les suspects (Kemp, 2012, p. 24, 2013, p. 4).

### 6.1.1 Écosse

**Avocats de service aux postes de police**

Le droit à des conseils juridiques avant et pendant un interrogatoire de police a acquis force de loi en Écosse en 2010. La responsabilité de gérer les avocats de service afin que ceux-ci soient disponibles pour les services aux suspects détenus par la police a été confiée à la SLAB. Cet organisme a inauguré en juillet 2011 ses services de service aux postes de police (police station duty scheme) et d'appel téléphonique disponibles en tout temps (Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 4).

Le téléphone est le premier moyen de communication pour la police lorsqu'un suspect qui est détenu demande à parler à un avocat. Les appels sont reçus par un petit nombre d'avocats employés de la SLAB qui peuvent conseiller les suspects au téléphone, aiguiller ceux-ci vers un avocat de cabinet privé ou se rendre eux-mêmes au poste de police afin d'assister davantage le suspect (SLAB, 2012a, p. 19). Il n'est nulle part fait mention d'un recours substitutif à des « représentants juridiques » comme pour les avocats de service aux postes de police en Angleterre et au Pays de Galles. La SLAB précise plutôt que pour être admissible, un avocat doit posséder un certificat d'exercice sans restriction et doit avoir démontré sa compétence (par ses agissements lors d'audiences, son cheminement professionnel et sa conformité au code de conduite, aux exigences d'assurance qualité ainsi qu'aux services juridiques aux postes de police au cours des années précédentes (SLAB, 2014d).

Lorsque les services aux postes de police ont été inaugurés, leur prestation s'effectuait surtout par des avocats de la SLAB. Toutefois, à la suite de négociations avec le gouvernement écossais, des modifications ont été apportées aux honoraires afin d'inciter les avocats de cabinets privés à s'inscrire pour des tâches d'avocat de service (SLAB, 2012a, p. 19). Ces modifications ont accru le nombre de participants dans le privé qui offrent ces services; des difficultés ont cependant surgi à l'occasion à propos de certains cabinets qui ont décidé de cesser de participer à la prestation de ces services (SLAB, 2013a, p. 6).

La SLAB rapporte deux ans après son lancement que la ligne téléphonique de communication avec un avocat a acquis une réputation favorable parmi les policiers et les avocats des cabinets privés (SLAB, 2013a, p. 6). Les statistiques de la SLAB indiquent que le recours aux avocats de service aux postes de police continue d'augmenter et que la plupart des visites aux postes sont de plus en plus effectuées par des avocats de cabinets privés (voir le tableau 11 ci-dessous).

| **Tableau 11 : Statistiques des services d'avocats de service aux postes de police en Écosse** | | |
|---|---|---|
| | **Juillet 2011 à juin 2012** | **Juillet 2012 à juillet 2013** |
| **Appels provenant des postes de police** | 22 227 | 22 632 |
| **Visites aux postes de police (nombre de clients)** | 2 609 | 4 433 |
| Avocat de la ligne téléphonique | 248 (10 %) | 554 (12 %) |
| Avocat du PDSO | 368 (14 %) | 453 (10 %) |
| Avocat de service d'un cabinet privé | 1 301 (50 %) | 1 929 (44 %) |
| Avocat désigné d'un cabinet privé | 692 (27 %) | 1 497 (34 %) |
| Source : SLAB, 2012a, p. 19, 2013a, p. 26, 2014e. | | |

La SLAB ne précise pas le sens d'« avocat désigné d'un cabinet privé » ni comment celui-ci diffère d'un avocat de service d'un cabinet privé. Le site Web de la SLAB mentionne cependant qu'une visite en personne ne peut être effectuée que par [traduction] « un avocat désigné s'il est inscrit sur une liste de service d'un poste de police local ou voisin, à moins d'autorisation par le personnel de la SLAB ». Les avocats qui ne participent pas aux services de service d'un poste de police ne recevront pas de rémunération de l'aide juridique pour des conseils et une assistance (SLAB, 2014d). Il n'est pas clair si les « avocats désignés d'un cabinet privé » dans le tableau ci-dessus étaient autorisés par le personnel de la SLAB ou si cette assistance a été fournie sans financement par l'aide juridique.

La SLAB ne présente pas de données cohérentes à propos de la durée de la détention des suspects, contrairement au LSRC pour l'Angleterre et le Pays de Galles. La SLAB affirme que pendant les quatre premiers mois d'activité, la durée de la détention pour les suspects qui ont demandé des conseils juridiques est passée de 4 h 55 min à 3 h 45 min (SLAB, 2012a, p. 19). Aucune donnée supplémentaire n'est fournie quant aux durées de détention. Le site Web de la SLAB énonce cependant qu'un délai d'une heure est raisonnable pour qu'un avocat se rende au poste de police s'il habite en zone urbaine, et un délai de deux heures pour les avocats en zone rurale (SLAB, 2014d). Aucune explication n'est proposée au sujet de la différence entre la durée véritable de la détention et le délai visé pour que les avocats se rendent à un poste de police.

## 7.0 Efficacité

Voir les activités relatives à l'assurance qualité aux sections 9.1 et 9.2. Bien que l'assurance qualité ait été catégorisée comme relevant de la reddition de comptes, elle contribue aussi à l'efficacité (ainsi qu'à l'efficience) des services d'aide juridique en veillant à ce qu'il ne soit fait appel qu'à des cabinets manifestement bien gérés dont la prestation des services d'aide juridique est de qualité supérieure.

## 8.0 Efficience

La LAA et la SLAB ont cherché à améliorer l'efficience opérationnelle en mettant en œuvre de nouvelles technologies visant à accélérer les processus d'aide juridique. Les deux organismes ont recouru plus précisément à la technologie vidéo et à la mise en œuvre de systèmes de gestion des cas entièrement informatisés.

### 8.1 Accélération des processus – Angleterre et Pays de Galles

**Audiences électroniques**

Le ministère de la Justice prévoit accroître pour les audiences le recours au courriel et à la vidéo dans un effort visant à améliorer l'efficience des services juridiques (The Guardian, 2013). Le Ministère emploie l'expression de « tribunaux virtuels » qui permettent aux suspects détenus par la police de comparaître pour leur première audience devant une cour de magistrat par lien vidéo. Il est prévu que cette approche permettra d'accélérer le règlement des causes pour les victimes, les témoins et les accusés tout en délestant les policiers et en permettant aux cours de magistrat de procéder à des audiences plus rapidement (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2012b). Le ministère de la Justice a récemment créé un groupe de travail afin d'étudier comment une telle approche pourrait être mise en œuvre à plus grande échelle (BBC News, 2013b).

**Système de gestion des cas**

La LAA investit de façon importante dans une infrastructure électronique de gestion des cas avec l'intention d'interagir avec les prestataires de services surtout au moyen de systèmes informatiques (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 10). La LAA procède actuellement à la mise en œuvre d'un système de gestion des clients et des coûts (CCMS pour « Client and Cost Management System ») pour les cas en matière civile qui informatisera complètement l'environnement de travail des prestataires d'aide juridique en cette matière (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 9 et 16). Le nouveau système permet aux prestataires d'aide juridique de saisir des renseignements directement dans le CCMS, notamment des éléments de preuve (tels que des relevés bancaires). Le système permet aussi aux clients de l'aide juridique d'effectuer des paiements par prélèvement bancaire, ou alors par Internet ou par téléphone, pour acquitter leur contribution à l'aide juridique (LSC du Royaume-Uni, 2012b, p. 10). Les changements mis en œuvre grâce au CCMS sont conçus afin d'accélérer et de simplifier le processus de gestion des cas, et réduire les niveaux bureaucratiques pour les utilisateurs des services ainsi que les coûts des activités de la LAA en matière de droit civil (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 9 et 16). La LAA prévoit rendre ses systèmes consacrés aux cas en matière criminelle accessibles en ligne au cours des trois prochaines années, ce qui est plus particulièrement pertinent pour la présente étude (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 9 et 16).

## 8.2 Accélération des processus – Écosse

### Vidéoconférences

La SLAB dirige un projet à l'échelle de l'ensemble du système judiciaire visant à promouvoir l'utilisation par les avocats de la technologie des vidéoconférences lors du déroulement des audiences, des visites aux détenus et de la prestation de conseils avant et pendant les interrogatoires de police (SLAB, 2013a, p. 22). Le projet vise à réduire le temps de déplacement facturé aux services d'aide juridique. La SLAB précise que plusieurs projets pilotes sont en cours et la rétroaction initiale a été « très favorable » (SLAB, 2013a, p. 22).

### Demandes et gestion des cas en ligne

La SLAB a complété en avril 2011 son passage à un système de demandes électronique, ce qui signifie que la totalité des demandes d'aide juridique devait être présentée grâce au système d'aide juridique en ligne de la SLAB et que les demandes par voie de formulaire imprimé ne seraient plus acceptées (SLAB, 2012a, p. 21-22). La SLAB rapporte que le système a accéléré le traitement des demandes et éliminé le besoin d'interventions manuelles lors du processus de demande (SLAB, 2012a, p. 5).

La SLAB a poursuivi ses efforts la même année afin que les processus comptables deviennent accessibles en ligne. Cette opération s'est avérée plus difficile parce que de nombreux cabinets recourent à des systèmes de gestion d'une tierce partie pour compiler leurs données comptables. En avril 2012, environ 87 % des cabinets d'avocats privés de la SLAB utilisaient des comptes en ligne pour la totalité ou certaines de leurs activités comptables relatives à l'aide juridique; environ 90 % des comptes qui se rapportent aux conseils, à l'assistance et à des cas en matière criminelle aux procédures sommaires étaient traités en ligne (SLAB, 2012a, p. 5).

## 8.3 Gestion des délais au sein du système – Angleterre et Pays de Galles

Dans le cadre des réformes liées à la LASPOA, le Ministère prévoyait procéder à une coupure de 17,5 % dans les honoraires versés pour des services d'aide juridique au cours d'une période de deux ans. Ces coupures ont été planifiées pour entraîner des économies de 220 millions de livres (The Guardian, 2013). La première phase de ces coupures de financement a ciblé les taux de rémunération pour de nombreuses catégories de services d'aide juridique et introduit des honoraires fixes pour les cas de plaidoyer de culpabilité hâtif et les causes résolues[17] qui sont aiguillées[18] vers la Crown Court (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 24).

[17] Les cas résolus (cracked cases) sont ceux dont l'audience n'a pas lieu à la date prévue, mais qui n'ont pas besoin d'être reportés, car l'accusé a plaidé coupable ou la cause a été abandonnée par la poursuite (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2012a).

[18] Le droit de choisir le tribunal (right of election) s'applique aux causes dont l'infraction est « l'une ou l'autre » (either way), ce qui signifie qu'elle pourrait être jugée de façon sommaire par une cour de magistrat ou aiguillée vers la Crown Court pour procès devant jury (Forbes Solicitors, 2014)

## 9.0 Reddition de comptes

La reddition de comptes dans la prestation des services d'aide juridique constitue un thème dominant au Royaume-Uni. Même avant les réformes liées à la LASPOA, la LSC avait mis en œuvre des normes de qualité afin de garantir que les prestataires de services juridiques soient imputables pour la qualité de ces services. La LSC a aussi déployé une approche systématique pour surveiller son propre rendement et sa progression vers ses objectifs organisationnels. Ces deux pratiques ont été poursuivies par la LAA. La SLAB a adopté une approche légèrement différente de l'assurance qualité et de la mesure du rendement, mais la responsabilité supplémentaire lui incombe de surveiller l'accessibilité générale aux services juridiques en Écosse et de faire rapport à ce sujet.

### 9.1 Assurance qualité – Angleterre et Pays de Galles

**Normes pour les prestataires de services**

La LAA exige que les organismes qui fournissent des services d'aide juridique se conforment à des normes de qualité reconnues. Ces normes comprennent la marque de qualité en médiation (MQM pour « Mediation Quality Mark »), la gestion de pratique Lexcel (Lexcel pour « Lexcel Practice Management ») et la marque de qualité spécialiste (SQM pour « Specialist Quality Mark ») (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013g).

MQM est une norme d'assurance qualité obligatoire pour les organismes qui fournissent des services de médiation familiale financés par le gouvernement (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013g). Le manuel d'orientation qui s'y rattache suggère que cette norme s'applique principalement aux causes en matière civile (LSC du Royaume-Uni, 2012c). La norme Lexcel est la propriété du barreau (The Law Society) qui gère celle-ci pour tous les types de pratique du droit. Elle contient un ensemble de prescriptions pour la gestion des cas et du risque ainsi que le traitement des clients (mais non les procédures à ces fins). Les professionnels du droit qui adhèrent à cette norme sont évalués chaque année (The Law Society, 2014).

La norme SQM, qui était la propriété de la LSC, est un autre élément particulièrement pertinent pour la présente étude (il est présumé que sa propriété a été transférée à la LAA puisqu'elle apparaît encore sur le site Web de cet organisme) (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013g). La norme SQM est à l'intention des prestataires de services juridiques qui offrent une assistance complexe et un plein éventail de services, y compris la représentation devant les tribunaux par des professionnels dûment formés (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013g). Les prestataires de services juridiques qui adhèrent à cette norme sont sujets à des vérifications indépendantes pour garantir la conformité à ses prescriptions. La norme SQM comporte sept domaines principaux relatifs à la qualité qui sont esquissés dans le tableau ci-dessous.

| Tableau 12 : Domaines de la qualité de la norme SQM | |
|---|---|
| **Domaine** | **Description des exigences** |
| **Accès aux services** | • Planifier les services selon un plan d'affaires et revoir les plans d'affaires chaque semestre et chaque année.<br>• Accroître la sensibilisation aux services au sein de la collectivité et d'autres organismes.<br>• Veiller à ce que les services tiennent compte de la diversité des besoins et soient exempts de toute discrimination qui serait illégale. Veiller à ce qu'une politique de non-discrimination soit en vigueur. |
| **Services aux transitions sans faille** | • Veiller à ce que des procédures soient en vigueur à l'égard des aiguillages et des renvois et que le personnel soit informé de celles-ci. Remarque : Un aiguillage (signposting) s'applique lorsque l'organisme d'abord contacté n'a fourni aucun conseil juridique à un individu et ne peut lui fournir le service dont il a besoin, et aiguille donc celui-ci vers un prestataire de services juridiques approprié. Un renvoi (referral) a lieu lorsque l'organisme ne peut aider davantage un individu dans un cas où une relation a déjà été établie avec le client (LSC du Royaume-Uni, 2012d, p. 127).<br>• Veiller à ce qu'un processus soit en vigueur afin de gérer une liste des prestataires de services juridiques à des fins de renvoi.<br>• Conserver un registre et les données relatives aux renvois, et procéder à leur examen au moins annuel. |
| **Fonctionnement de l'organisme** | • Des documents rigoureux et à jour qui contiennent des organigrammes relatifs au personnel et au processus de prises de décisions, et qui précisent les rôles et les responsabilités du personnel clé.<br>• La gestion financière, notamment les responsabilités, les processus et le suivi des examens internes et à venir. |
| **Gestion des effectifs** | • Veiller à ce que chaque membre du personnel soit clairement informé de son rôle, à ce que son apport soit reconnu et son potentiel épanoui (descriptions d'emplois, responsabilités claires, recrutement ouvert, examen du rendement et rétroaction).<br>• Veiller à ce que le personnel qui traite les cas s'appuie sur la formation continue, des qualifications professionnelles ou une participation fréquente à des activités juridiques afin de préserver un seuil de compétence juridique dans tous les domaines du travail.<br>• Recourir à des superviseurs et des normes relatives à ceux-ci, dont des renseignements à propos de leur compétence, de leur formation juridique, du nombre minimal d'heures de perfectionnement et de leur disponibilité vérifiable. |
| **Fonctionnement des services** | • Gestion des cas (procédures et processus)<br>• Examen indépendant des dossiers et étude des constatations<br>• Consignation du suivi des mesures d'amélioration |
| **Satisfaction des besoins des clients** | • Veiller à ce que les clients soient informés à propos des services qu'ils recevront, des recours s'ils ne sont pas satisfaits, des coûts initiaux des conseils, des mises à jour à mesure que leur cause progresse, et de sa conclusion éventuelle.<br>• Élaborer des plans pour les cas complexes, notamment des mises à jour de leurs enjeux, de leur progression et des coûts.<br>• Veiller à la confidentialité et à la protection de la vie privée.<br>• Veiller à un traitement équitable lorsque sont données des directives aux prestataires de services juridiques.<br>• Veiller à la qualité de la prestation des services par des tiers. |
| **Engagement envers la qualité** | • Informer les clients de la procédure à suivre pour les plaintes et de leur destinataire.<br>• Se conformer aux procédures relatives aux plaintes et à la rétroaction du client.<br>• Procéder à des examens annuels et en consigner les résultats.<br>• Veiller au respect des procédures relatives à la confidentialité.<br>• Garder les procédures de qualité à jour, y compris un manuel consacré à la qualité et sa diffusion, préserver les contrôles des processus et désigner un représentant en matière de qualité. |

| Tableau 12 : Domaines de la qualité de la norme SQM | |
|---|---|
| **Domaine** | **Description des exigences** |
| | • Veiller à ce que l'évaluation du rendement du personnel qui traite les cas serve à l'orientation de sa formation continue. |
| Source : LSC du Royaume-Uni, 2012d. | |

**Examen par des pairs**

En plus des normes de qualité, la LAA recourt à des examens indépendants par des pairs; ces examens sont effectués par des professionnels de l'aide juridique expérimentés afin d'évaluer un échantillon aléatoire de dossiers d'un prestataire de services d'après des critères normalisés et un système de classement. L'évaluateur fait ensuite rapport de son opinion à propos de la qualité des conseils et du travail juridiques du prestataire de services dans un domaine particulier du droit, consignant les meilleurs aspects, ceux où une amélioration est nécessaire, puis une évaluation générale de la qualité. Les prestataires de services qui reçoivent une évaluation « Inférieur au seuil de compétence » ou « Échec du rendement » peuvent contester les résultats de l'examen. Les contestations sont ensuite étudiées par l'auteur de l'évaluation et les membres principaux d'un comité de l'institut d'études juridiques avancées (Institute of Advanced Legal Studies) à l'Université de Londres (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013f).

**Vérifications des prestataires de services**

La LAA procède également à des vérifications de ses prestataires de services d'aide juridique. Les vérifications ont lieu lorsque des anomalies sont observées dans les données de gestion et qu'elles nécessitent un suivi, ou à la demande du gestionnaire d'un contrat, ou en guise de suivi d'une intervention précédente pour assurer que le problème a été résolu. Les objectifs principaux du programme de vérification consistent à cerner la cause des erreurs repérées grâce aux procédures de validation des données de la LAA, et à vérifier l'admissibilité et l'exactitude des paiements d'aide juridique, y compris lors de demandes inappropriées pour des cas de droit familial privé ou se rapportant à l'immigration ou à des demandes de statut de réfugié (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013b).

En réponse aux vérifications qui mènent à un constat d'échec, la LAA peut 1) délivrer un avis relatif au contrat qui demande une amélioration importante du rendement du prestataire de services au cours d'une période de six mois, 2) entreprendre des démarches visant à recouvrer des paiements excessifs ou inadmissibles, ou sanctionner le prestataire de services en vertu de son contrat, ce qui peut comprendre une suspension temporaire, celle des paiements ou la résiliation du contrat du prestataire de services (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013b).

**Enquêtes sur les demandes à coûts élevés**

La LAA déploie une unité d'enquête spéciale pour examiner la situation des demandeurs ou des clients aux circonstances financières complexes et pour lutter contre la fraude. Les enquêtes de cette unité s'appliquent aux demandes d'aide juridique en matière aussi bien civile que criminelle. Lorsqu'une cause en matière criminelle a été financée, l'unité vise à recouvrer le maximum d'argent possible auprès de ceux qui ont les moyens et la capacité de rembourser. L'unité veillera également à l'exécution des ordonnances de recouvrement des coûts de la

défense qui sont transmises à la LAA par la Crown Court ou le bureau des appels en matière criminelle (Criminal Appeals Office) (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013c).

**Surveillance des paiements d'aide juridique**

La LSC appliquait, avant sa dissolution, un programme de gérance visant à garantir l'exactitude des paiements d'aide juridique. Peu de détails sont disponibles à propos de ce programme, mais la LSC mentionne que les erreurs et les irrégularités ont été réduites en améliorant les contrôles incorporés à ses processus clés. Des éléments de ce programme comprenaient le repérage des transactions erronées, le recouvrement des paiements excessifs et le recours à l'analyse statistique (LSC du Royaume-Uni, 2012b). La LSC a rapporté à propos de l'exercice 2012-2013 que le travail accompli en vertu du programme de gérance avait réduit les erreurs de 14,5 millions de livres, soit une réduction de 60 % par rapport à l'exercice précédent. La LSC précise que le programme de gérance se poursuivrait sous le régime de la LAA (LSC du Royaume-Uni, 2012b).

## 9.2 Assurance qualité – Écosse

**Plan d'assurance qualité en matière criminelle**

La SLAB a géré depuis 2010 un plan d'assurance qualité en matière criminelle en guise de moyen pour assurer que les services d'aide juridique en cette matière soient conformes à des normes de qualité précises (un plan distinct s'applique à l'aide juridique en matière civile). Le plan vise tous les avocats enregistrés auprès de la SLAB pour la prestation de services d'aide juridique en matière criminelle (SLAB, 2013c).

Les examens d'assurance qualité sont administrés par le comité d'assurance qualité en matière criminelle (CQAC pour « Criminal Quality Assurance Committee »)[19] qui est responsable de désigner les pairs examinateurs pour les divers types d'examens (voir le Tableau 13 ci-dessous). Ces examinateurs sont choisis parmi un bassin d'avocats expérimentés et actifs en droit criminel. Les examinateurs peuvent conclure que l'examen se solde par sa réussite ou un échec, mais le verdict final appartient au CQAC. Les pairs examinateurs doivent divulguer tout motif pour lequel ils ne devraient pas procéder à l'examen d'un avocat ou d'un dossier particulier d'un cabinet (tel un conflit d'intérêts ou une participation antérieure à une cause) (SLAB, 2013c).

Chacun des types d'examens est fondé sur la norme des services professionnels inadéquats (IPS pour « Inadequate Professional Services ») qui prescrit aux examinateurs de ne pas tenter d'interpréter le jugement d'un pair, mais plutôt d'attirer l'attention sur des situations où [traduction] « aucun avocat raisonnable ne se serait comporté dans une cause tel que l'illustre le contenu du dossier » (SLAB, 2013c). En plus de cette norme, les examinateurs doivent se conformer à des séries de questions et des critères d'évaluation précis pour les divers types de dossiers de nature criminelle compris dans l'examen. On trouve par exemple 24 questions auxquelles répondre pour les dossiers de nature criminelle aux procédures sommaires, 27 questions pour les dossiers aux infractions plus graves (solemn criminal files) et 22 questions pour les dossiers d'appels en matière criminelle (SLAB, 2013c).

[19] Le CQAC consiste en trois membres de la SLAB, trois membres de la LSS et trois membres indépendants.

| Tableau 13 : Examens de l'assurance qualité de la SLAB | |
|---|---|
| **Examen par les pairs** | Cet examen s'applique aux documents d'après des critères établis pour les causes aux procédures sommaires, celles plus graves (solemn) et les appels en matière criminelle. Lorsque l'examen est terminé, le pair examinateur fait rapport au CQAC. Aucun renseignement n'est fourni précisant qui défraie le coût des examens par les pairs. |
| **Examen ordinaire** | Le CQAC choisit à cette occasion des avocats qui doivent être examinés en fonction d'un échéancier établi; les causes sont choisies au hasard parmi des dossiers clos. Les pairs examinateurs désignés pour procéder à des examens ordinaires doivent provenir d'un endroit hors de la région immédiate de l'avocat ou du cabinet examiné. Les résultats de l'examen sont transmis à l'agent de conformité du cabinet qui doit être un partenaire au sein de celui-ci. Les coûts des examens ordinaires sont défrayés par la SLAB. |
| **Examen prolongé** | Un examen prolongé a lieu lorsqu'un avocat échoue à un examen ordinaire. Le CQAC accorde dans certains cas à l'avocat ou au cabinet concerné un délai de six mois pour remédier aux carences. Dans d'autres cas, l'examen a lieu aussitôt que possible. L'examen prolongé fait appel à deux pairs examinateurs n'ayant pas participé auparavant à l'examen ordinaire. Contrairement aux examens ordinaires qui peuvent avoir lieu hors du cabinet, les examens prolongés ont lieu au cabinet même et s'appliquent à des dossiers d'aide juridique aussi bien clos que nouveaux. Les coûts des examens prolongés sont défrayés par la SLAB. |
| **Examen final** | À la suite d'un examen prolongé, les cabinets reçoivent un avis de 6 à 12 mois avant qu'un examen final ait lieu. Celui-ci est administré par au moins deux examinateurs n'ayant pas déjà participé à un examen antérieur. L'examen final se penche sur des dossiers déjà examinés et de nouveaux dossiers ouverts depuis l'examen prolongé en recherchant des signes de progrès ou des déficiences. Les examens finaux ont lieu au cabinet même et à ses frais. |
| **Examen spécial** | Un examen spécial peut avoir lieu en tout temps à la demande du CQAC et aux frais de la SLAB. Ces examens sont conformes aux procédures esquissées pour les examens prolongés et les examens finaux. Après avoir réussi un examen spécial, le cabinet ne sera plus assujetti à un autre examen jusqu'au moment du prochain examen ordinaire. Un échec lors d'un examen spécial entraînera un autre examen prolongé ou final. |
| Source : SLAB, 2013c. | |

### Surveillance de l'accessibilité des services juridiques

La responsabilité a été conférée en 2010 à la SLAB de surveiller la disponibilité et l'accessibilité des services juridiques dans les régions rurales et urbaines de l'Écosse (SLAB, 2014c; Gouvernement de l'Écosse, 2011, p. 2). Cette fonction de surveillance de la SLAB s'étend au-delà de ses propres services juridiques et comprend les services au financement privé dans les domaines du droit auxquels l'aide juridique ne s'applique pas (tels que l'insolvabilité) (SLAB, 2012b, p. 3).

La SLAB surveille l'accessibilité en analysant les données sur les tendances dans l'assistance juridique et sa disponibilité, et ajoute à ces données des renseignements demandés à la LSS, à la Faculty of Advocates et au service des tribunaux de l'Écosse (Scottish Court Service) (SLAB, 2014c). Les perspectives d'autres intervenants sont reçues par l'entremise du groupe de référence accès à la justice (AJRG pour « Access to Justice Reference Group ») dont les membres proviennent de divers organismes gouvernementaux et juridiques. L'AJRG fournit des renseignements à propos des problèmes d'accessibilité et examine les données préparées par la SLAB.

La SLAB a publié deux rapports de surveillance au cours des deux dernières années. Aucun de ces rapports ne met en lumière des problèmes d'accessibilité aux services en matière criminelle (SLAB, 2012b, 2013e). D'après l'énoncé contenu dans le rapport de 2013 d'une [traduction] « évaluation de haut niveau des problèmes systémiques relatifs à l'accès aux services juridiques » pour aussi bien la poursuite que la défense en matière criminelle, la probabilité de l'existence de problèmes d'accès systémiques est faible et il n'y a aucune indication de problèmes d'accès. Ces résultats sont multipliés et fournissent un taux de risque de niveau « vert » (SLAB, 2013e, p. 47-49). Les critères d'évaluation ont été reproduits ci-dessous afin de préciser les types de criminalité qui sont surveillés à propos de problèmes d'accessibilité.

**Tableau 14 : Évaluation de haut niveau des problèmes systémiques relatifs à l'accès aux services juridiques en matière criminelle**

| **Type de droit** | | **Évaluation** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Probabilité qu'un problème d'accès systémique soit présent** 1 (faible) à 5 (élevé) | **Rapports de la survenance de problèmes relatifs à l'accès** 1 (aucun rapport) à 5 (rapports multiples) | **Taux de risque** (probabilité x rapports) 1-4 = Vert 5-14 = Jaune 15-25 = Rouge |
| Poursuites en matière criminelle | Crimes violents de nature non sexuelle | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions sexuelles | 1 | 1 | 1 |
| | Crimes de malhonnêteté | 1 | 1 | 1 |
| | Crimes d'incendie, vandalisme | 1 | 1 | 1 |
| | Autres crimes (dont ceux liés aux drogues) | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions diverses | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions routières | 1 | 1 | 1 |
| Défense en matière criminelle | Crimes violents de nature non sexuelle | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions sexuelles | 1 | 1 | 1 |
| | Crimes de malhonnêteté | 1 | 1 | 1 |
| | Crimes d'incendie, vandalisme | 1 | 1 | 1 |
| | Autres crimes (dont ceux liés aux drogues) | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions diverses | 1 | 1 | 1 |
| | Infractions routières | 1 | 1 | 1 |

Source : SLAB, 2013e, p. 47-49.

### 9.3 Mesure du rendement – Angleterre et Pays de Galles

La LAA a élaboré quatre indicateurs de rendement clés (IRC) afin de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme. Le rendement de la LAA à la lumière des IRC doit être publié sur le site Web de l'aide juridique du ministère de la Justice (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 20). Le tableau ci-dessous résume les IRC de la LAA.

| **Tableau 15 : Les IRC de la LAA** | |
|---|---|
| **Domaine des IRC** | **Description des mesures** |
| Gestion et assurance financières | • Comprend des indicateurs qui reflètent l'efficience administrative et les économies ainsi que les dépenses de nature juridique, notamment les économies résultant des réformes liées à LASPO. |
| Rendement opérationnel | • 85 % des demandes sont traitées au cours des 20 jours ouvrables suivant la réception d'une demande exacte.<br>• 90 % des factures sont traitées au cours des 25 jours ouvrables suivants.<br>• Un indicateur mesurant comment la LAA travaille avec les prestataires de services juridiques, et ce, grâce aux demandes rejetées, aux erreurs des prestataires, aux recouvrements financiers, aux visites par des gestionnaires de contrat et aux avis de suivi se rapportant aux contrats. |
| Effectifs | • Mesure des réponses de la LAA aux plaintes et aux lettres d'organismes et du gouvernement. |
| Changement | • Mesure de l'amélioration de l'engagement du personnel et de la réduction du nombre de jours de travail perdus en raison de l'absentéisme. |
| Source : Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2013d, p. 21-22. | |

Lors de la dernière année de ses activités, la LSC a fonctionné d'après six IRC conformes aux objectifs stratégiques de l'organisme. Ceux-ci sont esquissés dans le tableau ci-dessous.

| **Tableau 16 : Les IRC de la LSC** | | |
|---|---|---|
| **Objectif stratégique** | **Domaine des IRC** | **Description des mesures** |
| Organiser et offrir des services qui permettent aux clients admissibles un accès opportun à des conseils juridiques de qualité.<br><br>Utiliser le financement de façon cohérente et fiable pour des résultats efficients. | Exécution | • 95 % des appels de service provenant des postes de police acceptés lors des 30 minutes suivantes.<br>• 98 % d'exécution par la LSC dans la zone desservie. |
| | S'acquitter des programmes et des initiatives d'économies pour se conformer au budget de l'aide juridique. | • Comparaison chaque mois des dépenses de l'année aux prévisions et au budget affecté par le ministère de la Justice. |
| | Mettre en œuvre des mesures d'efficience à l'égard du budget administratif. | • Procéder au suivi des diverses dépenses administratives. |
| Améliorer les activités en simplifiant les processus, en stimulant l'efficience et en éliminant le gaspillage. | Délais de traitement et mesures de la qualité pour l'aide juridique | • Utiliser plusieurs mesures (non précisées) qui fournissent une indication de l'expérience du client fondées sur la qualité du service et la rapidité de la décision. |
| | Service à la clientèle (plaintes) | • Surveiller le rendement en fonction des normes de service à la clientèle et des échéances obligatoires pour les réponses en vertu des lois en vigueur. |
| Bâtir la capacité de veiller à ce que la LSC emploie les effectifs appropriés aux compétences appropriées. | Gestion du personnel et du rendement | • Un absentéisme maximal de 7,66 jours par personne pendant l'année.<br>• Le rendement de 99 % du personnel est évalué. |
| Source : LSC du Royaume-Uni, 2012b, p. 21. | | |

### 9.4 Mesure du rendement – Écosse

La SLAB utilise un système d'indicateurs de rendement et d'objectifs afin de mesurer son propre rendement et d'en faire rapport au gouvernement de l'Écosse. Les objectifs de rendement sont convenus chaque année par le gouvernement et la SLAB (SLAB, 2012a, p. 23-24).

Les mesures de rendement clés de la SLAB sont ses « indicateurs de catégorie ». Ceux-ci [traduction] « amalgament les objectifs relatifs aux délais de traitement individuels et à l'exactitude pour chaque type d'aide juridique » (SLAB, 2012a, p. 23-24). Aucun détail supplémentaire n'est fourni quant à ce qui alimente l'établissement de ces indicateurs. Un exemple des indicateurs de catégorie et des objectifs de la SLAB pour l'exercice 2012-2013 est fourni ci-dessous.

| Headline indicators | Target | Performance for year |
|---|---|---|
| Civil legal aid | 97% | 98% |
| Criminal legal aid | 99% | 100% |
| Children's legal aid | 97% | 97% |
| Advice and Assistance | 97% | 100% |
| Criminal accounts | 97% | 99% |
| Civil accounts | 97% | 99% |
| Children's accounts | 97% | 99% |
| A&A accounts | 97% | 99% |

**Figure 6**
(SLAB, 2013a, p. 23)

La SLAB fait également rapport en fonction d'une série d'objectifs stratégiques et de résultats. Ceux-ci sont résumés dans le Tableau 17 ci-dessous. Les domaines d'activités qui se rapportent à la prestation de services d'aide juridique en matière criminelle (en tout ou en partie) sont inscrits en gras et en italique pour illustrer la proportion relativement élevée dans laquelle les services d'aide juridique en matière criminelle s'inscrivent dans la stratégie globale et les résultats stratégiques de l'organisme.

**Tableau 17 : Objectifs stratégiques et résultats de la SLAB**

| Objectif stratégique | Résultat | Domaines aux activités mesurées et faisant l'objet de rapports |
|---|---|---|
| Faciliter l'accès à un éventail de services d'aide juridique dont la qualité est assurée où et quand celle-ci est requise en Écosse. | Les gens peuvent accéder à la justice en étant en mesure de rechercher le genre de conseils juridiques et de représentation appropriés au moment approprié. | • ***Administration de l'aide juridique***<br>• Financement ciblé et prestation de services pour des problèmes juridiques en matière civile<br>• Projets financés par subvention<br>• Bureaux d'assistance juridique en matière civile<br>• ***PDSO*** |
| | Les intervenants du secteur judiciaire sont davantage aptes à prendre des décisions informées à propos de la planification et de la coordination des services juridiques pour satisfaire les besoins des Écossais. | • ***Surveillance de l'offre et de l'accessibilité des services juridiques***<br>• ***Les avocats et les cabinets inscrits pour offrir de l'assistance juridique***<br>• Rendre la justice efficace – le projet relatif à l'accès à la justice (Enabling Access to Justice) |
| Fournir l'accès à des prestataires qui offrent des services de façon avantageuse pour le système judiciaire. | La prestation des services d'assistance juridique s'effectue par des avocats de qualité. | • ***Plans d'assurance qualité pour l'assistance juridique*** |
| | Des données probantes pour apporter des améliorations supplémentaires à l'aide juridique et à l'accès à la justice. | • ***Recherches dans le domaine de l'aide juridique***<br>• Appui aux prestataires de services |
| Réduire l'impact environnemental des services financés et l'empreinte carbone. | Réduire l'empreinte carbone de la SLAB. | • Plan de gestion du carbone |
| | L'impact environnemental des services financiers est réduit. | • ***Taux de déplacement des avocats***<br>• ***Recours aux vidéoconférences pour remplacer les déplacements*** |
| Obtenir en faveur des contribuables une valeur optimale pour les dépenses d'aide juridique. | Le système d'aide juridique est plus efficient. | • ***Aide juridique en ligne*** |
| | Le système d'aide juridique est valable en fonction des coûts. | • ***Des mesures à l'égard des avocats et des témoins experts de l'aide juridique en matière criminelle***<br>• ***Contributions à l'aide juridique en matière criminelle***<br>• ***Administration de l'aide juridique***<br>• ***Prévention de la fraude et des abus envers l'aide juridique***<br>• Examens de la valeur optimale |
| Contribuer à un système judiciaire efficient en offrant un système d'aide juridique efficient. | L'aide juridique appuie un fonctionnement efficient du système judiciaire, notamment par la minimisation du flot de traitement des causes. | • Participation aux programmes gouvernementaux relatifs à la justice<br>• ***Services de service aux postes de police et ligne téléphonique pour un avocat***<br>• La loi des audiences des enfants (*Children's Hearings Act*) |

Source : SLAB, 2013a, p. 18-26.

La SLAB conforme ces objectifs stratégiques et ces résultats aux résultats nationaux et au but du gouvernement de l'Écosse, qui sont présentés à la figure 7.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Scottish Government's Purpose | To focus government and public services on creating a more successful country, with opportunities for all of Scotland to flourish, through increasing sustainable economic growth | | | | |
| Scottish Government's Strategic Objectives | Helping communities become safer and stronger places to live | | Enabling the increasing of wealth through efficient public services | | Improving the environment and its sustainability |
| Scottish Government's National Outcomes | 9 We live our lives safe from crime and danger | 11 We have strong and resilient communities | 7 We have tackled inequalities in Scottish Society | 16 Our public services are high quality, responsive, and continually improving | 14 We reduce the impact of our consumption and production |
| Justice Strategy for Scotland Priorities | Widening access to justice and law reform | Transforming civil and administrative justice | Enhancing efficiency | | |
| Our Strategic Aims | To facilitate access to a range of quality assured legal help in Scotland, when and where it is needed.<br><br>To provide access to service providers that deliver services in ways that benefit the justice system.<br><br>To obtain best value for the taxpayer from legal aid expenditure.<br><br>To contribute to an efficient justice system in Scotland by providing an efficient legal aid system.<br><br>To reduce the environmental impact of the services that we fund as well as reducing our own carbon footprint | | | | |

**Figure 7**
(SLAB, 2013a, p. 17)

## Liste des références :

BBC News. (2013a). BBC News – Q&A : Legal aid changes. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.bbc.co.uk/news/uk-21668005

BBC News. (2013b). Legal Aid U-Turn Over Price Competition Plan. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.bbc.co.uk/news/uk-23967908

BBC News. (2013c). Lord Neuberger: Legal aid cuts threaten to deny justice. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.bbc.co.uk/news/uk-24545584

Cairns, R. (2013). The Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders Act 2012: The significant changes. *Probation Journal*, 60(2), 177-189. doi:10.1177/0264550513489762

Forbes Solicitors. (2014). Crime FAQ : How do I know which court will deal with my case? Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.forbessolicitors.co.uk/about-forbes/faqs/default.htm?question=28

Gouvernement de l'Écosse. (2011). A Sustainable Future for Legal Aid. Consulté le 28 février 2014 à l'adresse http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/359686/0121521.pdf

Gouvernement du Royaume-Uni. (2012). Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders Act 2012. Consulté le 24 février 2014 à l'adresse http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/10/part/1/crossheading/criminal-legal-aid?view=extent

GOV.UK. (2013). Public Bodies Reform - Detailed Guidance. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/public-bodies-reform

Justice Canada. (2004). Les services d'avocats de garde en Angleterre et au Pays de Galles : un autre modèle de prestation de conseils et d'aide juridiques aux suspects détenus par la police. Dans *Analyse des services d'avocats de garde requis selon l'arrêt Brydges*. Consulté à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sjp-jsp/rr03_aj4-rr03_la4/p6.html

Kemp, V. (2010). Transforming Legal Aid: Access to Criminal Defence Services. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/publications/research-and-analysis/lsrc/2010/TransformingCrimDefenceServices_29092010.pdf

Kemp, V. (2012). Bridewell Legal Advice Study – BLAST: An Innovation in Police Station Legal Advice (interim report). Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/publications/research-and-analysis/lsrc/2012/blast-report.pdf

Kemp, V. (2013). Bridewell Legal Advice Study: Adopting a "whole-systems" approach to police station legal advice (BLAST II Final Report). Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/publications/research-and-analysis/lsrc/blast-II-report.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2008). A Guide to Becoming an Accredited Police Station Representative. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/legal-aid/crime-categories-of-law/policerepsinfo-june2008-v2.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2011). Annual Report and Accounts 2010-11. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/247187/1555.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2012a). Annual Report and Accounts 2011-12. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/229120/0307.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2012b). Annual Report and Accounts 2012-2013. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/246661/0337.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2012c). Mediation Quality Mark Standard. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/legal-aid/quality/mediation-quality-mark-standard.pdf

LSC du Royaume-Uni. (2012d). Specialist Quality Mark Standard. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/legal-aid/quality/specialist-quality-mark-standard.pdf

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2011). International Comparisons of Public Expenditure on Legally Aided Services Ad hoc Statistics Note. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse https://www.justice.gov.uk/downloads/statistics/mojstats/international-legal-aid-comparisons.pdf

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2012a). Criminal cases. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://open.justice.gov.uk/courts/criminal-cases/

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2012b). How video hearings are speeding up court cases - News stories - GOV.UK. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/government/news/how-video-hearings-are-speeding-up-court-cases

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013a). About the Legal Aid Agency. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/about/laa

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013b). Audits. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/quality-assurance/audits

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013c). Investigating high cost claims. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/quality-assurance/investigation-high-cost-claims

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013d). Legal Aid Agency - Business Plan 2013/14. Consulté le 21 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/publications/corporate-reports/legal-aid-agency/laa-business-plan-2013-14.pdf

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013e). Legal Aid Agency Framework Document. Consulté le 21 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/downloads/publications/corporate-reports/legal-aid-agency/laa-framework.pdf

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013f). Peer review. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/quality-assurance/audits/peer-review

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013g). Quality standards. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/quality-assurance/quality-mark

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2013h). Transforming Legal Aid: Next Steps (September 2013 to November 2013).

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2014a). Being arrested: your rights - GOV.UK. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse https://www.gov.uk/arrested-your-rights/legal-advice-at-the-police-station

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2014b). Crime eligibility. Consulté le 25 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/assess-your-clients-eligibility/crime-eligibility

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2014c). Means test. Consulté le 25 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/assess-your-clients-eligibility/crime-eligibility/means-test#initial

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2014d). Police stations. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/legal-aid/areas-of-work/crime/police-stations

Ministère de la Justice du Royaume-Uni. (2014e). Public Defender Service. Consulté le 21 février 2014 à l'adresse http://www.justice.gov.uk/contacts/legal-aid-agency/public-defender-service

NAO. (2012). Comparing International Criminal Justice Systems. Consulté le 4 février 2014 à l'adresse http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2012/03/NAO_Briefing_Comparing_International_Criminal_Justice.pdf

SLAB. (2012a). Annual Report 2011-2012. Consulté le 28 février 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/common/documents/Annual_report_2011_2012/Annual_Report_2011-2012.pdf

SLAB. (2012b). Monitoring of Availability and Accessibility of Legal Services: First Report. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/export/sites/default/common/documents/about_us/whatwedo/2012_Final_Monitoring_Report.pdf

SLAB. (2013a). Annual Report 2012-2013. Consulté le 3 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/common/documents/Annual_Report_2012_-_2013.pdf

SLAB. (2013b). Criminal Contracting - update on policy development process. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/providers/reforms/criminal/Contracting/Post_dialogue_events_update.html

SLAB. (2013c). Criminal Legal Assistance Handbook. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/handbooks/Criminal%20handbook%20master%20copy/wwhelp/wwhimpl/js/html/wwhelp.htm#href=Part%20I%20Registration,%20compliance,%20quality/I%203%20Quality%20assurance.html

SLAB. (2013d). Law Society of England and Wales' Alternative to Price Competitive Tendering. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/providers/reforms/criminal/Contracting/TenderingAlternative.html

SLAB. (2013e). Monitoring of Availability and Accessibility of Legal Services: Second Report. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/export/sites/default/common/documents/about_us/policy/2013_monitoring_reportxfinalx.pdf

SLAB. (2013f). The Context for Contracting: The Scottish Government's Strategic Outcomes Framework. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/providers/reforms/criminal/Contracting/ContextForContracting.html

SLAB. (2014a). About us. Consulté le 28 février 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/about-us/

SLAB. (2014b). Eligibility. Consulté le 6 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/public/criminal/eligibility/

SLAB. (2014c). Monitoring services. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/about-us/what-we-do/policyanddevelopmentoverview/Accesstolegalservicesreferencegroup/

SLAB. (2014d). Police Station duty Scheme. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/providers/DutyPlans/PoliceStationDutySchem/

SLAB. (2014e). Police Station duty scheme update – Solicitor Contact Line. Consulté le 5 mars 2014 à l'adresse http://slab.kraya.net/common/documents/news/2014/Police_Station_Duty_Update_12_February_2014.pdf

SLAB. (2014f). Who we are. Consulté le 28 février 2014 à l'adresse http://www.slab.org.uk/about-us/who-we-are/

SRA. (n.d). Police station representatives accreditation scheme | Solicitors Regulation Authority. Consulté le 26 février 2014 à l'adresse http://www.sra.org.uk/solicitors/accreditation/police-station-representatives-accreditation.page

The Guardian. (2013). Justice secretary scraps plan to award legal aid contracts to lowest bidder. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.theguardian.com/law/2013/sep/05/justice-secretary-legal-aid-contracts

The Guardian. (2014a). Courts Close Across England and Wales as Lawyers Protest at Legal Aid Cuts. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.theguardian.com/law/2014/jan/06/courts-close-england-wales-lawyers-legal-aid-cuts

The Guardian. (2014b). Declining crime rates will "save £80m a year in legal aid." Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.theguardian.com/law/2014/jan/13/declining-crime-save-80m-a-year-in-legal-aid

The Guardian. (2014c). Lawyers to Stage Full-Day Walkout Over Legal Aid Cuts in England and Wales. Consulté le 20 février 2014 à l'adresse http://www.theguardian.com/law/2014/feb/12/lawyers-walkout-legal-aid-cuts-england-wales

The Law Society. (2014). Lexcel practice management standard. Consulté le 27 février 2014 à l'adresse http://www.lawsociety.org.uk/accreditation/lexcel/