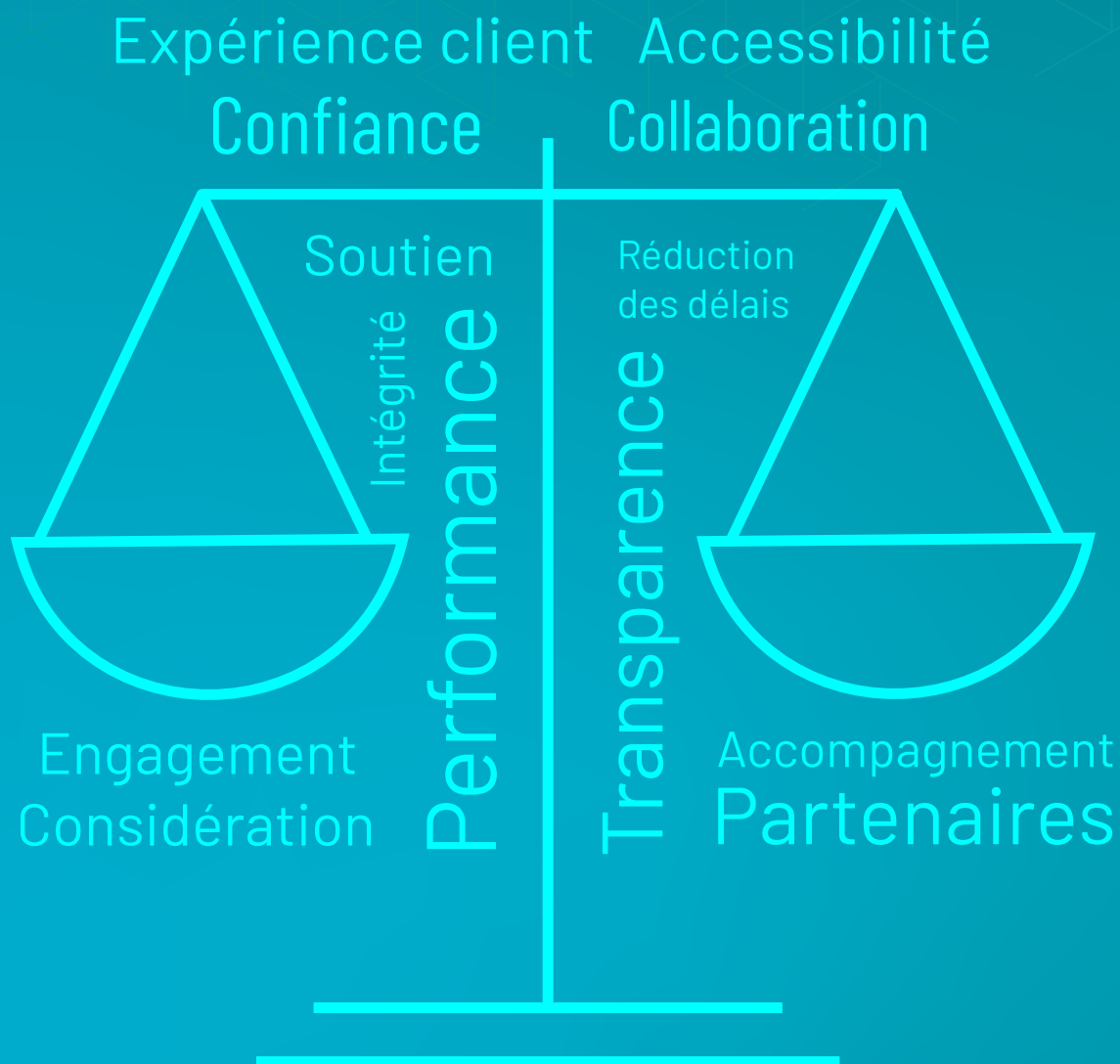




PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Cette publication a été réalisée par le ministère de la Justice du Québec en collaboration avec la Direction des communications

Une version accessible de ce document est disponible en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée, veuillez communiquer le ministère de la Justice du Québec au communications@justice.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du ministère de la Justice du Québec
3^e étage
1200, route de l'Église
Québec (Québec) G1V 4M1

Téléphone : 418 644-3947
Courriel : communications@justice.gouv.qc.ca
Site Web : <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/justice>

Dépôt légal – Septembre 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-95560-3 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-95598-6 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2023

MESSAGE DU MINISTRE



Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

Madame la Présidente,

C'est un privilège pour moi de déposer le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Justice du Québec. Ce Plan stratégique vise à répondre aux besoins des Québécoises et des Québécois identifiés lors de l'analyse du contexte global du système de justice effectuée par le Ministère et les principaux partenaires de la justice.

La mission du Ministère demeure centrée autour de l'objectif d'offrir à la population québécoise une justice digne de sa confiance et le respect des droits. S'y ajoute notre volonté d'offrir une justice plus humaine, performante et accessible.

Dans le cadre du Plan stratégique 2023-2027, le Ministère s'engage à se fonder sur les besoins des citoyennes et des citoyens afin de mieux répondre à leurs attentes envers leur système de justice. Une attention particulière est accordée à la réduction des délais, à la numérisation de plusieurs services et à la simplification des démarches, dans le but d'offrir aux Québécoises et aux Québécois une expérience client satisfaisante.

Nous nous assurons également de procurer un meilleur soutien aux personnes victimes pour qu'elles se sentent en confiance et en sécurité au sein du système de justice.

En terminant, je remercie tout le personnel et les partenaires du ministère de la Justice, qui concrétisent au quotidien ce Plan d'importance, au bénéfice de la population québécoise.



Simon Jolin-Barrette

Ministre de la Justice et procureur général du Québec
Québec, Septembre 2023

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE



Simon Jolin-Barrette,

Ministre de la Justice et procureur général du Québec,
Édifice Louis-Philippe-Pigeon,
1200, route de l'Église, 9e étage,
Québec (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Ministre,

Pour le ministère de la Justice, l'exercice d'élaboration du Plan stratégique constitue un moment privilégié pour analyser le contexte global dans lequel il évolue et établir ses priorités des quatre prochaines années, permettant que les ressources de l'État et nos énergies collectives soient consacrées aux enjeux de la plus haute importance pour l'intérêt public et pour les citoyens¹.

Persuadé de la nécessité de cet exercice, le Ministère a sollicité l'apport de ses principaux partenaires. Leurs préoccupations se sont alors jointes à celles de notre personnel pour identifier les enjeux, les orientations et les objectifs qui définiront nos principales actions pour la période 2023-2027, et ce, dans une perspective de développement social durable. Orchestrant son action vers trois orientations majeures, le Ministère :

- contribuera au développement d'une justice offerte dans les meilleurs délais;
- assurera un meilleur soutien aux personnes victimes;
- améliorera sa capacité à déployer des services axés sur l'expérience client.

Voilà un ambitieux programme, qui, au quotidien, sera porté par la vision d'offrir une justice centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens. Aujourd'hui, j'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique qui guidera nos efforts des quatre prochaines années.



Yan Paquette

Sous-ministre de la Justice et sous-procureur
général du Québec
Québec, Septembre 2023

1. Un tel exercice est prévu par la Loi sur l'administration publique, art. 8 à 11.

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	1
Responsabilités	2
Les fonctions du Ministère assumées pour l'ensemble du gouvernement	2
Les fonctions du Ministère propres aux responsabilités en matière de justice	3
Les partenaires du Ministère	4
Chiffres clés	5
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	6
Prise en compte des principes de développement durable dans le Plan stratégique ..	7
Contexte externe	8
Améliorer les perceptions à l'égard du droit et de la justice, et de l'expérience de justice	8
La réduction des délais : une étape nécessaire pour une accessibilité véritable	11
L'accessibilité de l'information juridique dans la vie quotidienne et en contexte judiciaire	15
Un soutien accru pour les personnes victimes d'infractions criminelles	16
Des réformes à poursuivre en droit de la famille et en matière d'aide juridique	17
Un système de justice qui répond davantage aux besoins des Premières Nations et des Inuit	18
Performance organisationnelle	19
Environnement technologique et services de justice en mode hybride	19
Contexte interne	20

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

CHOIX STRATÉGIQUES 22

Enjeu stratégique 1 :	
Une justice accessible et humaine	23
Orientation 1 :	
Contribuer au développement d'une justice offerte dans les meilleurs délais.	23
Enjeu stratégique 2 :	
Une justice favorisant la confiance	29
Orientation 2 :	
Assurer un meilleur soutien aux personnes victimes	29
Enjeu stratégique 3 :	
Une organisation performante	33
Orientation 3 :	
Améliorer la capacité à déployer des services axés sur l'expérience client	33

TABLEAU SYNOPTIQUE 37

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Notre mission consiste à favoriser la confiance des citoyennes et des citoyens* en la justice et le respect des droits par le maintien au Québec :

- d'un système de justice qui soit à la fois accessible et intègre;
- de la primauté du droit.

** Dans le Plan stratégique 2023-2027, le terme « citoyennes et citoyens » comprend la population et les personnes morales, le cas échéant.*

Vision

Offrir une justice centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens.

Valeurs

L'**engagement**, c'est-à-dire la mobilisation de chacun des membres du personnel en vue de l'atteinte des objectifs fixés, et ce, particulièrement pour offrir une expérience client améliorée et évolutive.

La **considération**, qui se traduit :

- d'une part, par l'écoute des citoyennes et des citoyens et la reconnaissance de leurs besoins;
- d'autre part, par la prise en compte, dans l'organisation, des préoccupations du personnel.

Responsabilités

Les fonctions du Ministère assumées pour l'ensemble du gouvernement

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre est :

- procureur général du Québec;
- notaire général du Québec;
- registraire du Québec;
- juriconsulte du lieutenant-gouverneur et membre juriconsulte du Conseil exécutif du Québec.

Ses rôles et responsabilités amènent le Ministère à assumer des fonctions particulières pour l'ensemble du gouvernement, soit :

Assurer le rôle de procureur général du Québec

- Représenter le gouvernement et ses ministères devant l'ensemble des tribunaux de juridictions civile et administrative, incluant la Cour d'appel du Québec et la Cour suprême du Canada;
- Diriger la demande ou la défense dans toutes les contestations formées pour ou contre l'État.

Assurer le rôle de notaire général et de registraire du Québec

- Enregistrer et conserver tout document dont l'enregistrement est requis par le gouvernement;
- Établir et assurer les droits fonciers du gouvernement et de ses ministères;
- Tenir divers registres du Québec, dont le registre des droits personnels et réels mobiliers, le registre des lettres patentes foncières, le registre des commissaires à l'assermentation et le registre des ventes.

Assurer le rôle de juriconsulte du gouvernement

- Conseiller le gouvernement et ses ministères sur les questions de droit, en particulier sur la légalité de leurs activités;
- Rédiger les lois et règlements qui relèvent des ministères;
- Élaborer des orientations et prendre des mesures en matière d'affaires criminelles et pénales à l'intention du Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) et des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.
- Vérifier la conformité des actions du Québec.

Les fonctions du Ministère propres aux responsabilités en matière de justice

En sus des responsabilités mentionnées précédemment, le Ministre assume des responsabilités propres en matière de justice, pour lesquelles le Ministère le seconde, soit :

Établir des politiques publiques de l'État en matière de justice

- Préparer l'établissement du tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale;
- Conseiller les autorités sur les stratégies visant à offrir une justice centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens, y compris les jeunes, les personnes autochtones, âgées, victimes d'infractions criminelles et vulnérables;
- Mettre en œuvre des programmes d'adaptabilité et de justice réparatrice en collaboration avec les partenaires.

Soutenir davantage les personnes victimes d'infractions criminelles

- Offrir aux personnes victimes de violence sexuelle et de violence conjugale des services intégrés et adaptés à leurs besoins;
- S'assurer que les ministères et organismes concernés offrent de la formation continue, de base et spécialisée, sur les réalités relatives à la violence sexuelle et à la violence conjugale aux personnes susceptibles d'intervenir au tribunal spécialisé;
- Favoriser la promotion des droits reconnus dans la *Loi visant à aider les personnes victimes d'infractions criminelles* et à favoriser leur rétablissement par l'entremise du Bureau de soutien aux services aux personnes victimes d'infractions criminelles (BSSV);
- Administrer le Fonds d'aide aux victimes d'actes criminels (FAVAC) en s'assurant qu'il pourvoit au développement et au maintien des services et programmes destinés aux personnes victimes d'infractions criminelles;
- Reconnaître le rôle des centres d'aide aux personnes victimes d'infractions criminelles (CAVAC) et d'autres organismes ayant une mission semblable.

Améliorer l'accessibilité à la justice

- Administrer le Fonds Accès Justice (FAJ) en s'assurant qu'il permette de favoriser la concertation et la coordination des actions favorisant l'accessibilité à la justice, y compris par :
 - la diffusion d'une information juridique dans un langage simple et clair ou adapté aux besoins des citoyennes et des citoyens,
 - l'utilisation de différents modes de prévention ou de règlement des différends,
 - l'amélioration de l'accès aux services juridiques, notamment ceux offerts gratuitement ou à coût modique par des organismes de la communauté;
- Offrir dans toutes les régions du Québec les services d'un centre de justice de proximité (CJP);
- Favoriser le recours à la médiation et à l'arbitrage à la Division des petites créances.

Veiller à l'administration de la justice

- Soutenir l'activité judiciaire et administrer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des cours de justice du Québec et de certains tribunaux spécialisés;
- Informer et soutenir les citoyennes et citoyens au regard des services de justice;
- Adapter les services judiciaires aux besoins de certaines clientèles présentant des vulnérabilités.

Administer le Bureau des infractions et amendes (BIA)

- Traiter les rapports et constats d'infraction donnant lieu à des poursuites, principalement de la part du DPCP, conformément au *Code de procédure pénale*;
- Exécuter les jugements rendus par les tribunaux en matière criminelle et pénale lorsqu'ils comportent une condamnation à une amende.

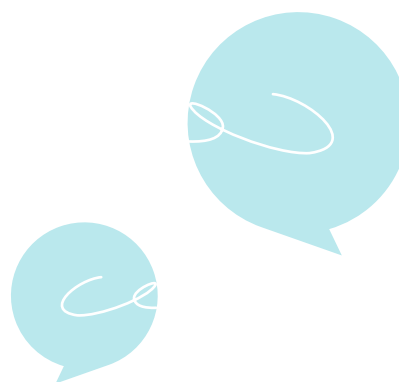
Les partenaires du Ministère

Pour réaliser les mandats qui lui sont confiés, le Ministère collabore avec de nombreux partenaires, dont :

- les organismes relevant du ministre;
- les ministères et organismes du gouvernement du Québec;
- le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux;
- des associations et des ordres professionnels, tels le Barreau du Québec, la Chambre des notaires du Québec et la Chambre des huissiers de justice du Québec;
- la magistrature;
- les municipalités et les cours municipales;
- les corps policiers;
- les organismes communautaires qui exercent leurs activités dans le milieu de la justice ou encore qui travaillent auprès de clientèles particulières ayant affaire au système judiciaire tels les organismes de soutien aux personnes victimes d'infractions criminelles;
- les établissements du réseau de l'éducation, les centres de recherche et les observatoires de droit;
- les organismes et les communautés autochtones du Québec.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
24 085	Demandes d'information juridique traitées gratuitement par les centres de justice de proximité (CJP)
26 %	Pourcentage des dossiers à la Division des petites créances ayant fait l'objet d'une médiation en 2021-2022
238	Jours, soit le délai médian de dossiers réglés à la suite d'une médiation à la Division des petites créances en 2021-2022
512	Jours, soit le délai médian de dossiers réglés à la suite d'un jugement à la Division des petites créances en 2021-2022
103 321	Causes actives en matière criminelle en 2021-2022
3 080	Causes ayant fait l'objet d'un Programme de mesure de rechange général pour adultes (PMRG) en 2021-2022
278	Jours, soit le délai médian de fermeture des causes en matière de violence sexuelle et de violence conjugale
66 179	Personnes victimes d'infractions criminelles, proches ou témoins ayant bénéficié des services offerts par les centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC)
4 127 ²	Effectif du Ministère
72 % ³	Taux de rétention du personnel



2. Au 31 mars 2023.

3. Taux ajusté selon les paramètres du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Justice du Québec a pour vision d'offrir une justice centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens. Cet axe central traduit la considération apportée à celles et ceux qui ont un contact direct ou indirect avec le système de justice, qu'il s'agisse de citoyennes et de citoyens ayant ou non une expérience de justice, de personnes victimes d'infractions criminelles, ainsi que des utilisateurs des services du Ministère, dont les juges, les professionnelles ou les professionnels du droit et le personnel judiciaire.

Ce sont pour eux notamment que le Ministère s'engage à offrir une expérience client améliorée et évolutive. Cet engagement repose sur une analyse de son environnement fondée sur :

- le bilan du Plan stratégique 2019-2023;
- les priorités gouvernementales en matière de justice, dont l'offre de services juridiques gratuits ou à coût modique, la réduction des délais à la Division des petites créances, l'amélioration de la qualité de vie des personnes victimes d'infractions criminelles, et la pérennisation du tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et conjugale;
- les résultats de vastes enquêtes menées pour le compte du Ministère auprès de citoyennes et de citoyens et, dans certains cas, d'utilisateurs du système de justice⁴ ;
- les résultats du Ministère en ce qui concerne l'indice de performance de l'administration publique, un indice composite permettant entre autres d'établir le niveau d'atteinte des engagements du Ministère envers la population et l'efficacité de la gestion des ressources, y compris en ce qui a trait à la transformation numérique gouvernementale;
- l'extraction de données judiciaires et de diverses sources d'information de gestion;
- les résultats d'études ou de rapports produits par divers organismes sur des sujets concernant la justice;
- une consultation menée auprès de partenaires clés du Ministère et des gestionnaires;
- la prise en compte des principes de développement durable.

De cette analyse découlent les orientations et les objectifs stratégiques auxquels le Ministère entend répondre de façon prioritaire. Ceux-ci sont présentés de façon détaillée à la section relative aux choix stratégiques.

4. Académie de la transformation numérique, 2021, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 74 p., ministère de la Justice du Québec
Académie de la transformation numérique, 2022, *Résultats consolidés des mesures mensuelles des facteurs influençant le niveau de confiance des citoyens à l'égard du système de justice du Québec*, 37 p., ministère de la Justice du Québec
(À paraître) Académie de la transformation numérique, 2023, *Résultats consolidés des mesures mensuelles des attentes des citoyennes et des citoyens à l'égard du système de justice québécois*, 45 p., ministère de la Justice du Québec
CEFRIQ, 2020, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 73 p., ministère de la Justice du Québec
CEFRIQ, 2019, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 91 p., ministère de la Justice du Québec
Noreau, P., Leclerc, C., Lamari, M. & Cachecho, M., *Indice québécois d'accès à la justice*. Concept, mesure et analyse, 103 p., Centre de Recherche en Droit Public (CRDP), Accès au Droit et à la Justice (ADAJ), ministère de la Justice du Québec

Prise en compte des principes de développement durable dans le Plan stratégique

En analysant son environnement, tant externe qu'interne, le Ministère a procédé à la prise en compte des principes de développement durable. Comme l'illustrent ces trois exemples, cette prise en compte a orienté les choix stratégiques du Ministère :

- La prise en compte du principe d'équité et de solidarité sociales a amené le Ministère à identifier les besoins particuliers des citoyennes et des citoyens, au moyen de sondages réalisés auprès de la population et, dans le cas de l'Indice québécois d'accès à la justice, auprès de celles et ceux ayant une expérience de justice.
- Le Ministère intègre des critères de durabilité dans la transformation numérique qu'il opère. En cohérence avec sa mission, le Ministère vise à assurer l'accès au système de justice. Le présent plan stratégique mise tant sur des ressources accessibles en personne, par exemple pour des conseils juridiques gratuits ou à coût modique, que sur l'amélioration des services numériques.
- Les enjeux de main-d'œuvre représentent un défi auquel l'ensemble de la société québécoise fait face : le Ministère n'y fait pas exception. Résolu à offrir un milieu de travail mobilisant, le Ministère a priorisé le bien-être des employées et des employés, une condition qu'il juge essentielle à la pérennité et à la qualité des services offerts.

Contexte externe

Améliorer les perceptions à l'égard du droit et de la justice, et de l'expérience de justice

Dans son précédent plan stratégique, le ministère de la Justice s'était notamment engagé à créer un Indice québécois d'accès à la justice (IQAJ) ayant pour principal objectif de mesurer les différentes composantes de l'accès et d'identifier celles nécessitant une intervention de la part du Ministère et de ses partenaires.

Une première mesure, réalisée en 2021-2022, marque un point de référence⁵. Les sondages réalisés précédemment visaient exclusivement la confiance de la population à l'égard du système de justice, alors que l'IQAJ permet une mesure plus globale des perceptions. En effet, l'IQAJ porte tant sur la perception des citoyennes et des citoyens à l'égard du droit et de la justice que sur la perception de l'expérience de justice de celles et ceux ayant une telle expérience, ce qui constitue une première.

L'IQAJ comporte trois mesures générales (voir tableau 1) :

- Le résultat de **l'indicateur de perception à l'égard du droit et de la justice** est constitué de la moyenne des réponses obtenues pour cinq facteurs : la conscience du droit, les connaissances juridiques des citoyennes et citoyens, la confiance à l'égard du système de justice, l'accessibilité de l'information juridique et l'accès aux services d'un(e) professionnel(le) du droit. Cette mesure générale place à 6,30, sur une échelle de 10, l'évaluation de la perception des personnes répondantes à l'égard du droit et de la justice;
- Le **résultat de l'indicateur de perception de l'expérience de justice** est constitué de la moyenne des réponses obtenues pour six facteurs : la satisfaction à l'égard du processus de justice, la satisfaction à l'égard de la conclusion de la cause, l'accès à l'information juridique en contexte judiciaire, le temps investi, les frais encourus par les procédures et la non-discrimination. Cette mesure d'ensemble place à 6,29, sur une échelle de 10, l'évaluation de la perception des personnes répondantes quant à leur expérience de justice;
- Enfin, l'IQAJ, en tant que tel, est établi en fonction de la moyenne des deux indicateurs précédents, soit celui de la perception à l'égard du droit et de la justice, ainsi que de l'expérience de justice. Cette première mesure place à 6,30, sur une échelle de 10, **l'indice de l'accessibilité à la justice**.

5. Noreau, P., Leclerc, C., Lamari, M. & Cachecho, M., *Indice québécois d'accès à la justice*. Concept, mesure et analyse, 103 p., Centre de Recherche en Droit Public (CRDP), Accès au Droit et à la Justice (ADAJ), ministère de la Justice du Québec

Tableau 1. Mesure de l'IQAJ 2021-2022 – Indicateurs de la perception à l'égard du droit et de la justice, et de l'expérience de justice

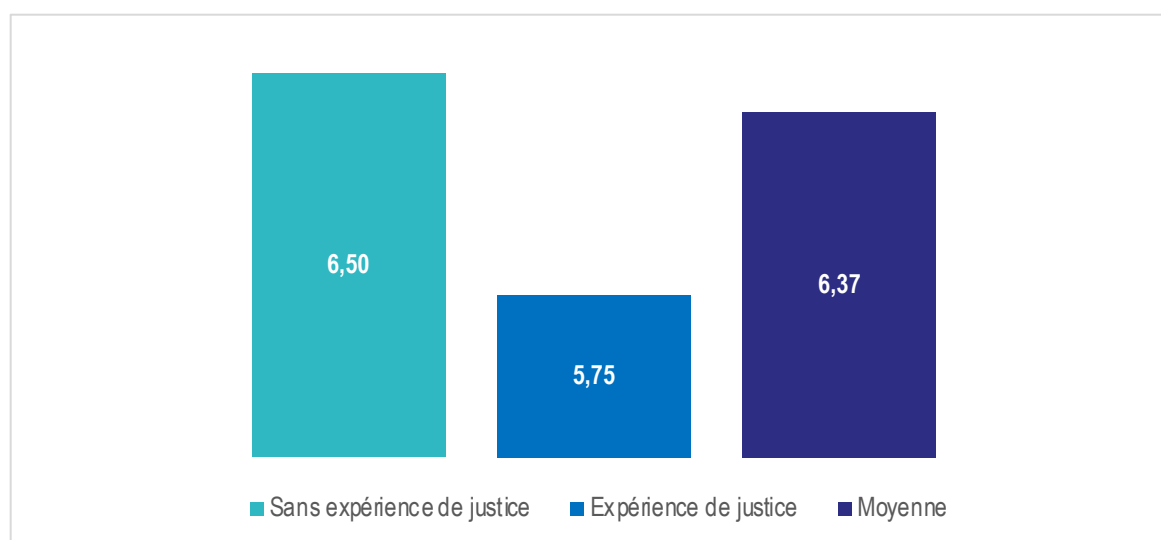
Indicateur de perception à l'égard du droit et de la justice	6,30
Indicateur de perception de l'expérience de justice	6,29
IQAJ 2021-2022	6,30

Confiance à l'égard du système de justice selon l'expérience de justice

Dans l'IQAJ, en moyenne, les personnes répondantes ont placé leur niveau de confiance à l'égard du système de justice à 6,37 sur une échelle de 1 à 10. De plus, il est possible de constater que 68 % des personnes répondantes ont situé le niveau de confiance à l'égard du système de justice de 6 à 10, les valeurs correspondant à « faire confiance au système de justice » (voir la figure 1).

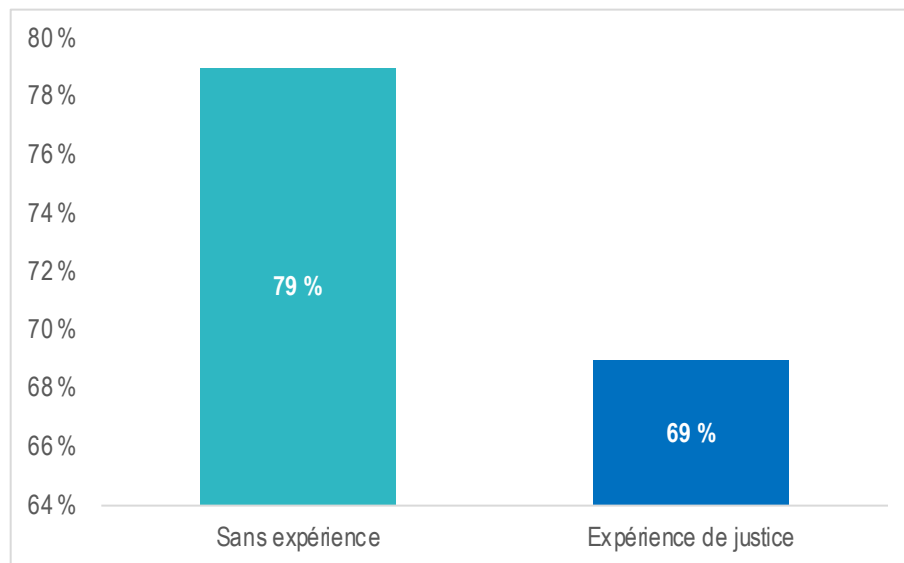
Toutefois, les résultats de l'IQAJ indiquent que l'expérience de justice a une influence sur la confiance des personnes répondantes à l'endroit du système de justice. En moyenne, sur une échelle de 1 à 10, les personnes qui ont une expérience de justice ont moins confiance à l'égard du système de justice que celles sans expérience (5,75 / 10 comparativement à 6,50 / 10).

Figure 1. Confiance à l'égard du système de justice, selon l'expérience de justice (/10)



L'IQAJ a également permis de demander aux personnes répondantes si elles avaient confiance en la capacité du tribunal à prendre la décision la plus juste en regard des faits. Or, les personnes qui ont une expérience de justice se montrent moins confiantes en la capacité du tribunal à prendre la décision la plus juste en regard des faits que les personnes n'ayant pas d'expérience (69 % comparativement à 79 %) (voir la figure 2).

Figure 2. Confiance dans la capacité du tribunal à prendre une décision juste, selon l'expérience de justice (/10)



Le Ministère a noté que l'expérience de justice semble diminuer la confiance de la population à l'endroit du système de justice. Ce résultat se cumule ici avec d'autres, obtenus précédemment, signalant que l'expérience de justice peut avoir des effets négatifs sur la perception de la complexité des démarches et des procédures⁶.

De tels résultats doivent avoir pour effet de mobiliser l'ensemble des acteurs du système de justice. Certes, toutes les parties ne peuvent s'estimer gagnantes au terme d'un processus judiciaire : c'est la nature même de la justice que de départager les torts, la responsabilité ou la culpabilité. Néanmoins, le Ministère estime que l'expérience de justice, située à 6,29 sur 10 dans la première mesure de l'IQAJ, peut être améliorée.

Le Plan stratégique 2023-2027 est l'occasion d'exercer des choix stratégiques pour prioriser des objectifs visant à rehausser l'expérience de justice. Entre 2023 et 2027, le Ministère poursuivra ses activités permettant de recueillir l'opinion des citoyennes et des citoyens sur le système de justice, et spécifiquement de celles et ceux ayant une expérience de celui-ci.



Le Ministère s'engage à considérer les besoins des citoyennes et des citoyens en vue d'améliorer l'expérience de justice.

6. Les résultats de l'*Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois* montrent qu'en 2021 et 2020 l'expérience de la cour peut influencer négativement la perception d'accessibilité en termes de complexité des démarches :

- En 2021, 66 % des personnes répondantes ayant une expérience à la cour de justice ou au tribunal avaient une perception négative de l'accessibilité en termes de complexité des démarches et des procédures. Cette proportion était de 58 % pour les personnes répondantes sans expérience. Voir : Académie de la transformation numérique, 2021, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 74 p., ministère de la Justice du Québec
- En 2020, 62 % des personnes répondantes ayant une expérience à la cour de justice ou au tribunal avaient une perception négative de l'accessibilité en termes de complexité des démarches et des procédures. Cette proportion était de 57 % pour les personnes répondantes sans expérience. Voir : CEFRIQ, 2020, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 73 p., ministère de la Justice du Québec

La réduction des délais : une étape nécessaire pour une accessibilité véritable

En 2022, une enquête réalisée pour le compte du Ministère auprès de citoyennes et de citoyens du Québec révèle que plus de la moitié des répondants estime que les délais des procédures judiciaires ne sont pas raisonnables^{7,8}. De même, selon les résultats de l'IQAJ 2022, seulement 52 % des personnes répondantes estiment réaliste⁹ que la décision soit rendue dans un délai raisonnable¹⁰. De plus, chez les personnes répondantes détenant une expérience de justice, le caractère raisonnable du temps investi dans les procédures judiciaires, compte tenu de la situation, a été évalué en moyenne à 5,48 sur 10^{11,12}. Ces perceptions corroborent les délais observés en matière criminelle ainsi qu'en matière civile, plus particulièrement à la Division des petites créances.

Les délais en matière criminelle¹³

Depuis l'arrêt Jordan rendu par la Cour suprême du Canada en 2016, des efforts ont été déployés pour rendre le système judiciaire plus efficace. Ainsi, la *Stratégie d'action gouvernementale visant à contribuer à la réduction des délais en matière criminelle et pénale*, lancée en 2016, visait à accroître la capacité du système de justice à travailler avec efficacité et célérité et à amorcer un changement de culture au sein de celui-ci. Les efforts consentis ont initialement entraîné une amélioration de la situation. En effet, le délai médian de fermeture des causes criminelles était alors passé de 250 jours en 2016-2017 à 196 jours en 2018-2019. Par la suite, le délai s'est toutefois accru : il est passé de 204 jours en 2019-2020 à 301 jours en 2022-2023 (hausse d'environ 48 %). La hausse la plus importante est survenue pendant les années marquées par l'état d'urgence sanitaire, soit entre 2019-2020 et 2021-2022, alors que le délai médian de fermeture est passé de 204 à 304 jours (hausse de 49 %) (voir figure 3).

L'âge médian des causes actives a suivi sensiblement les mêmes tendances. Il a atteint son niveau le plus bas des dernières années en 2018-2019 avec 220 jours. Ensuite, il a augmenté de façon constante, jusqu'à atteindre 304 jours en 2021-2022 (hausse d'environ 38 %). La hausse la plus marquée est survenue entre 2019-2020 et 2021-2022, années marquées par l'état d'urgence sanitaire, alors que l'âge médian des causes actives a augmenté de 62 jours (hausse d'environ 26 %). Les données préliminaires pour 2022-2023 indiquent un âge médian à 300 jours.

7. Académie de la transformation numérique, 2022, *Résultats consolidés des mesures mensuelles des facteurs influençant le niveau de confiance des citoyens à l'égard du système de justice du Québec*, 37 p., ministère de la Justice du Québec

8. Ce résultat correspond à la proportion de personnes répondantes ayant indiqué que les délais étaient peu ou pas du tout raisonnables à la question suivante : « Considérez-vous que les délais des procédures judiciaires sont très raisonnables, plutôt raisonnables, peu raisonnables ou pas du tout raisonnables? ». Cette question a été posée à 1 028 personnes.

9. Ce résultat correspond à la proportion de personnes répondantes ayant indiqué *très réaliste* ou *plutôt réaliste* à la question suivante : « Si vous aviez à vous rendre devant un tribunal pour une affaire personnelle, considéreriez-vous qu'une décision qui serait rendue dans un délai raisonnable serait une attente très réaliste, plutôt réaliste, peu réaliste ou pas du tout réaliste? ». Cette question a été posée à 1 500 personnes.

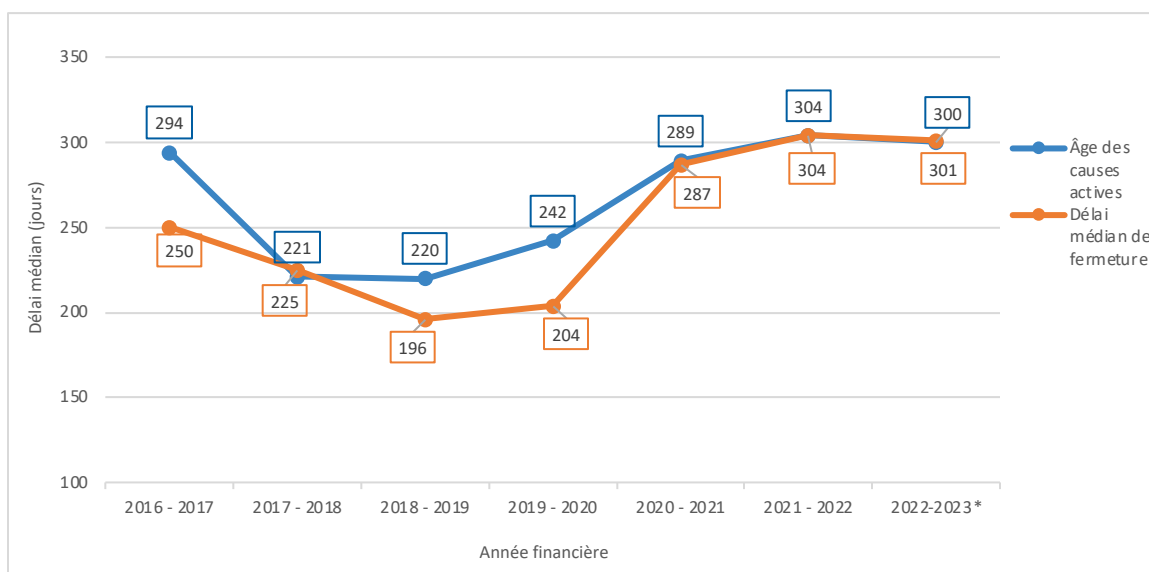
10. Noreau, P., Leclerc, C., Lamari, M. & Cachecho, M., *Indice québécois d'accès à la justice*. Concept, mesure et analyse, 103 p., Centre de Recherche en Droit Public (CRDP), Accès au Droit et à la Justice (ADAJ), ministère de la Justice du Québec

11. Ce résultat correspond à la moyenne des réponses exprimées par les personnes répondantes à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie que c'est « très déraisonnable » et 10 « très raisonnable », considérez-vous que le temps que vous avez investi dans les procédures était raisonnable compte tenu de la situation? ». Cette question a été posée à 404 personnes ayant eu une expérience dans un tribunal au cours des cinq dernières années et ayant pris part aux procédures judiciaires.

12. Noreau, P., Leclerc, C., Lamari, M. & Cachecho, M., *Indice québécois d'accès à la justice*. Concept, mesure et analyse, 103 p., Centre de Recherche en Droit Public (CRDP), Accès au Droit et à la Justice (ADAJ), ministère de la Justice du Québec

13. Pour l'exercice financier 2022-2023, les données sont préliminaires au 13 février 2023.

Figure 3. Âge médian des causes actives en matière criminelle et délai médian de fermeture, 2016-2017 à 2022-2023*



* Données préliminaires au 13 février 2023.

Les délais à la Division des petites créances¹⁴

En 2022-2023, la proportion des dossiers qui ont fait l'objet d'une médiation sur l'ensemble des dossiers ouverts à la Division des petites créances est d'environ 35 %. À l'exception de l'année 2020-2021, cette proportion indique un accroissement progressif du recours à la médiation : plus du tiers des dossiers ouverts en 2022-2023 ont fait l'objet d'une médiation. Cette hausse est notamment attribuable aux services de prémédiation et de médiation qui ont été déployés à partir de mai 2021 pour ce type de litiges (voir figure 4).

En ce qui concerne le délai médian des dossiers fermés à la Division des petites créances¹⁵, deux tendances peuvent être notées. Entre 2017-2018 et 2019-2020, le délai était généralement stable, se situant à environ 240 jours. Toutefois, depuis 2020-2021, ce délai a fait un bond de plus de 100 jours et oscille entre 386 jours (2021-2022) et 357 jours (2022-2023). Une baisse de 29 jours peut toutefois être observée en 2022-2023 comparativement à l'année précédente.

14. Pour l'exercice financier 2022-2023, les données sont préliminaires au 31 décembre 2022.

15. Tout type de règlements confondus. Par exemple, sont considérés : les jugements au fond (ou par défaut), les désistements totaux, les ententes en médiation, les fermetures administratives, les paiements, quittances ou règlements, ainsi que les dossiers inactifs depuis trois ans. En présence de plus d'un code de fermeture, seul le premier a été retenu.

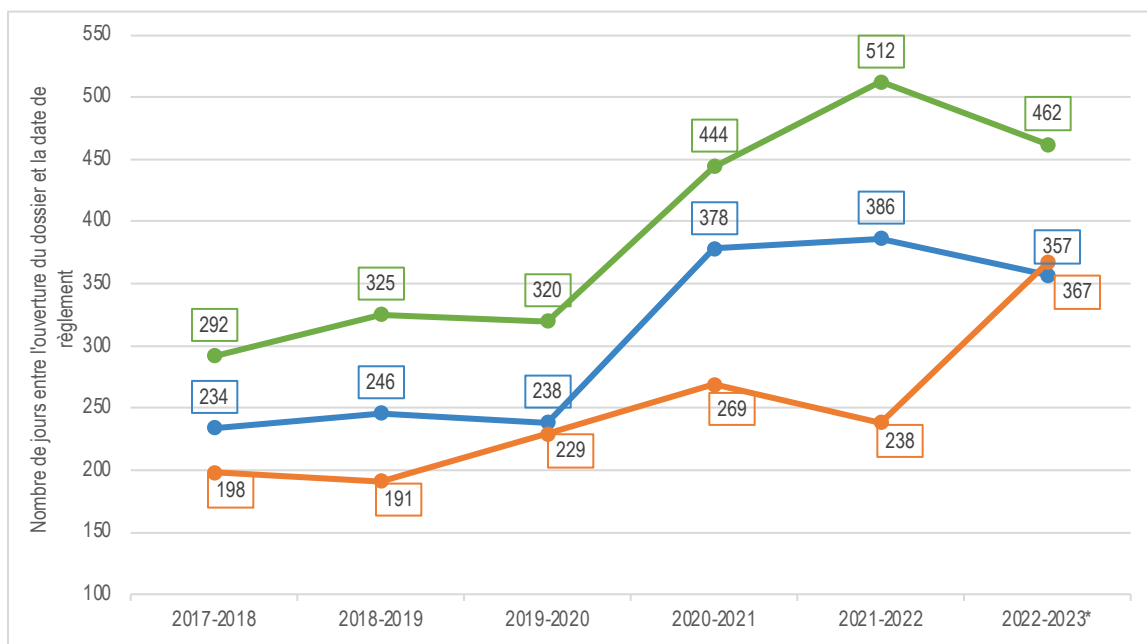
Cette diminution du délai médian des dossiers fermés est en partie attribuable à la réduction du délai médian de traitement des dossiers réglés par un jugement pendant la même période :

- En ce qui concerne les **dossiers réglés par un jugement**, leur délai médian s'est globalement accru depuis 2017-2018. En effet, le délai médian est passé de 292 jours en 2017-2018 à 512 jours en 2021-2022 (hausse de 75 %) pour ensuite diminuer à 462 jours en 2022-2023 (baisse d'environ 10 %).
- En ce qui concerne le délai médian des **dossiers réglés par la médiation**, celui-ci s'est également accru au cours des dernières années. En effet, une légère diminution peut être observée entre 2017-2018 et 2018-2019, puis ce délai a progressivement augmenté jusqu'en 2020-2021 atteignant 269 jours (près de 41 % de plus qu'en 2018-2019). Toutefois, le délai médian a diminué en 2021-2022, atteignant 238 jours (baisse de 12 % comparativement à l'année précédente), avant de remonter à 367 jours en 2022-2023, un sommet.

Malgré l'amélioration du délai médian observé entre 2021-2022 et 2022-2023 pour les dossiers réglés par un jugement, en 2022-2023, ceux-ci requéraient 95 jours de plus que les dossiers réglés par médiation.



Figure 4. Délai médian des dossiers réglés à la Division des petites créances, 2017-2018 à 2022-2023*



ANNÉE FINANCIÈRE DE RÈGLEMENT	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021 ¹⁶	2021-2022	2022-2023*
Proportion de dossiers ayant fait l'objet d'une médiation	18 %	19 %	23 %	15 %	23 %	35 %
• Délai médian des dossiers fermés	234	246	238	378	386	357
• Délai médian (en jours) de dossiers réglés à la suite d'une médiation	198	191	229	269	238	367
• Délai médian (en jours) de dossiers réglés à la suite d'un jugement	292	325	320	444	512	462

* Données préliminaires au 31 décembre 2022

Le Ministère s'engage à améliorer la transparence des données en matière de délais, favorisant ainsi l'engagement soutenu de tous les partenaires du système de justice dans l'objectif de les réduire.

16. Dans l'interprétation de ces résultats, il importe de considérer le ralentissement des activités judiciaires lié à l'état d'urgence sanitaire ainsi que la suspension des délais en matière civile entre le 15 mars 2020 et le 1er septembre 2020, tant en ce qui concerne les dossiers ayant fait l'objet d'une médiation que ceux conclus par médiation ou par un jugement. En effet, les retards occasionnés par la pandémie se répercutent jusqu'en 2021-2022.

L'accessibilité de l'information juridique dans la vie quotidienne et en contexte judiciaire

Les résultats de l'IQAJ¹⁷ démontrent que les citoyennes et les citoyens considèrent l'information juridique plus accessible que les professionnels du droit (6,66 contre 6,49 sur une échelle de 1 à 10)^{18, 19}. Ainsi, l'information diffusée à de larges publics serait jugée plus accessible que l'information provenant de professionnels du droit. Ces résultats peuvent être contextualisés avec ceux portant sur l'intention des personnes répondantes de recourir à un avocat dans diverses situations. En effet, les raisons les plus souvent évoquées pour se représenter seul selon une série d'enjeux juridiques sont :

- La cause ne vaut pas la peine de requérir les services d'un avocat (41 %);
- La personne n'aurait pas les moyens de s'offrir les services d'un avocat (34 %);
- La personne estime qu'elle serait en mesure de faire valoir ses droits devant le juge (30 %);
- La personne a d'autres priorités financières (20 %);
- La personne souhaite garder le contrôle de la situation (20 %);
- La personne craint que de recourir à un avocat puisse influencer négativement la relation avec l'autre partie (11 %)²⁰.

Ces résultats sont conformes aux résultats de recherches menées au Québec et au Canada sur les intentions et les motifs pour lesquels les personnes décident de se représenter seules ou auraient l'intention de le faire²¹.

17. Noreau, P., Leclerc, C., Lamari, M. & Cachecho, M., *Indice québécois d'accès à la justice*. Concept, mesure et analyse, 103 p., Centre de Recherche en Droit Public (CRDP), Accès au Droit et à la Justice (ADAJ), ministère de la Justice du Québec

18. Ce résultat correspond à la moyenne de réponses exprimées par les personnes répondantes à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas accessibles » et 10 « très accessibles », à quel point les informations juridiques dont vous pourriez avoir besoin en cas de problème juridique vous semblent-elles accessibles? ». Cette question a été posée à 1 500 personnes.

19. Ce résultat correspond à la moyenne de réponses exprimées par les personnes répondantes à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas accessibles » et 10 « très accessibles », à quel point les services d'un(e) professionnel(le) du droit vous semblent-ils accessibles? ». Cette question a été posée à 1 500 personnes

20. Ces résultats correspondent à la proportion de personnes répondantes ayant répondu à la question suivante : « En gardant à l'esprit les situations préalablement abordées, quelle(s) raison(s) parmi les suivantes justifieraient votre décision de vous présenter seul(e) (plusieurs raisons possibles)? ». Cette question a été posée à 839 personnes répondantes ayant préalablement indiqué qu'elles se représenteraient seules à au moins l'une des situations suivantes : une séparation ou un divorce, un différend impliquant un montant en dommages, une contravention pour excès de vitesse, ou le temps parental.

21. Bernheim, E., Noreau, P. & Bahary-Dionne, A., 2021, *La justice et la non-représentation au carrefour de la localisation sociale*, Canadian Journal of Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société, 36(3), 405 425;
Birnbaum, R., Bala, N., & Bertrand, L., 2012, *The Rise of Self-Representation in Canada's Family Courts : The Complex Picture Revealed in Surveys of Judges, Lawyers and Litigants*, The Canadian Bar Review, 91, 415 443;
Macfarlane, J., 2013, *The National Self-Represented Litigants Project : Identifying and Meeting the Needs of Self-Represented Litigants*, 147 p., Law Foundation of Ontario, the Law Foundation of Alberta, the Law Foundation of British Columbia/Legal Services Society of British Columbia

Or, les écrits tendent à indiquer que les personnes qui se représentent seules requièrent un soutien différent des juges et du personnel de la cour²². Toutefois, peu de données ont été colligées à ce sujet : la plupart proviennent de sondages ou d'entrevues réalisés auprès de juges, d'avocats, du personnel de la cour et de personnes qui se représentent seules. L'état des connaissances sur le sujet demeure donc à parfaire et, pour cette raison, le Ministère a inclus cette préoccupation pour l'édition 2023 de l'IQAJ.



Le Ministère s'engage à documenter l'expérience judiciaire des personnes qui se représentent seules pour mieux répondre à leurs besoins.

Un soutien accru pour les personnes victimes d'infractions criminelles

Depuis 2020, plusieurs actions ont été posées pour mieux soutenir les personnes victimes d'infractions criminelles. Le 13 octobre 2021, la [*Loi visant à aider les personnes victimes d'infractions criminelles et à favoriser leur rétablissement est entrée en vigueur*](#). Cette loi intervient principalement sur deux fronts. D'une part, elle reconnaît les droits des personnes victimes et elle s'assure de leur respect par la mise en place d'un processus formel de plaintes et de reddition de comptes. D'autre part, elle modifie les critères d'admissibilité pour permettre à un plus grand nombre de personnes victimes d'accéder au régime d'indemnisation des victimes d'actes criminels et pour qu'elles puissent plus facilement profiter des mesures d'aide offertes. Un an après l'entrée en vigueur de cette réforme, plus de 6 700 personnes supplémentaires ont été indemnisées.

Ces changements sont survenus alors que, dans les dernières années, la société québécoise a été traversée par une préoccupation d'importance à l'égard des cas de violence sexuelle et de violence conjugale. Plusieurs de ceux-ci ont été hautement médiatisés et ont révélé l'ampleur de la situation. De trop nombreux féminicides ont également fait la manchette, ce qui a alarmé l'ensemble de la société et mobilisé l'action publique pour prévenir et soutenir les personnes victimes de violence sexuelle et de violence conjugale.

En 2020, le rapport *Rebâtir la confiance a été rendu public*²³. Ce rapport du Comité d'experts sur l'accompagnement des personnes victimes d'agressions sexuelles et de violence conjugale comprend 190 recommandations. Celles-ci visent à améliorer l'accompagnement psychosocial et judiciaire des personnes victimes, leur accès à la justice et, par le fait même, leur confiance, notamment dans le système de justice. Le rapport consacre un chapitre entier, lequel comprend 17 recommandations, à l'instauration d'un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale. Le 30 novembre 2021, soit moins d'un an après le dépôt du rapport, la *Loi visant la création d'un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale* est entrée en vigueur. Le Québec devient ainsi la première juridiction au monde à déployer un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale.

22. Farrow, T. C. W., Lowe, D., Albrecht, B., Manweiller, H. & Simmons, M. E., 2012, [*Addressing the Need of Self-Represented Litigants in the Canadian Justice System : A White Paper Prepared for the Association of Canadian Court Administrators*](#), 104 p., Association of Canadian Court Administrators;

Payette, D. W., 2016, [*Les personnes non représentées devant les tribunaux : Défis et opportunités*](#), texte d'une allocution prononcée devant l'Association du Barreau Canadien—section santé le 1er décembre 2016, 20 p.

23. Corte, E. & Desrosiers, J., 2020, [*Rebâtir la confiance : Rapport du comité d'experts sur l'accompagnement des victimes d'agressions sexuelles et de violence conjugale*](#), 292 p.



Au cours de l'année 2022, il s'en est suivi le lancement du projet pilote de tribunal spécialisé dans dix districts judiciaires du Québec. Au fil de l'avancement de ce dernier, les personnes victimes pourront recevoir un accompagnement adapté à leurs réalités et centré sur leurs besoins. L'intervenant spécialisé pourra désormais accompagner la personne victime tout au long de son parcours judiciaire, et voir à l'arrimage des services autour d'elle. Un même procureur pourra également l'accompagner tout au long du parcours. La personne victime bénéficiera d'ailleurs de la présence d'intervenants formés et sensibilisés aux réalités relatives à la violence sexuelle et à la violence conjugale, alors qu'une offre de formation est rendue disponible à l'ensemble des actrices et acteurs susceptibles d'intervenir au sein du tribunal spécialisé. Les espaces dans les palais de justice seront aussi améliorés afin que la personne victime dispose d'espaces sécuritaires et sécurisants lors de ses visites. La Cour du Québec veillera pour sa part à la mise en place d'une Division spécialisée en matière de violence sexuelle et de violence conjugale afin qu'à une planification et à une organisation judiciaire particulière réservées à ces dossiers. Le tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale vise également à ce que l'accompagnement tienne compte des réalités culturelles et historiques des personnes victimes des Premières Nations et des Inuit.

Le projet de tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale s'inscrit en continuité avec les mesures de soutien aux personnes victimes mises en place par le ministère de la Justice en suivi des recommandations du rapport *Rebâtir la confiance*, et en complémentarité avec les autres mesures gouvernementales en découlant. Parmi celles-ci, soulignons le programme d'aide financière d'urgence, le service Rebâtir et l'expérience pilote de chiens d'assistance judiciaire.

En 2022, la première *Étude sur l'expérience des personnes victimes de violence sexuelle et de violence conjugale* durant le parcours judiciaire a été réalisée par l'Institut de la statistique du Québec, en collaboration avec le Ministère et le DPCP. Les résultats de cette étude permettront de poursuivre l'amélioration de l'accompagnement et des services offerts aux personnes victimes.



Le Ministère s'engage à poursuivre le changement de culture amorcé afin de mieux soutenir les personnes victimes tout au long de leur parcours.

Des réformes à poursuivre en droit de la famille et en matière d'aide juridique

En juin 2022, la *Loi portant sur la réforme du droit de la famille en matière de filiation et modifiant le Code civil en matière de droits de la personnalité et d'état civil* a été sanctionnée et plusieurs dispositions sont entrées en vigueur. Dans le but de permettre l'adoption de la Loi, des mesures ont dû être retirées du projet de loi, soit celles concernant principalement la filiation, la grossesse pour autrui et la connaissance des origines en matière de procréation assistée. Ces mesures sont présentées à nouveau dans le projet de loi 12 *Loi portant sur la réforme du droit de la famille en matière de filiation et visant la protection des enfants nés à la suite d'une agression sexuelle et des personnes victimes de cette agression ainsi que les droits des mères porteuses et des enfants issus d'un projet de grossesse pour autrui*, qui a été présenté le 23 février 2023.

En ce qui concerne la Loi sanctionnée en juin 2022, les changements introduits permettront notamment d'offrir un meilleur accès à la connaissance des origines pour les enfants adoptés. De plus, des mesures en matière de violence familiale, y compris conjugale, ont été introduites entre autres afin d'assurer la prise en compte de la violence dans toutes les décisions concernant l'enfant. Par ailleurs, depuis juin 2022, la Loi permet aux cotitulaires d'un compte qui sont des conjoints ou des ex-conjoints d'accéder plus facilement à leur part du solde en cas de décès de l'un d'eux. Enfin, les textes de loi ont été modernisés pour mieux refléter la réalité des parents trans ou non binaires.

De même, en 2022, la réforme de la structure tarifaire de l'aide juridique a permis de donner suite aux 18 recommandations jugées prioritaires par le Groupe de travail indépendant sur la réforme de la structure tarifaire de l'aide juridique, notamment en majorant les tarifs. Les travaux se poursuivront pour améliorer cet important pilier de l'accès à la justice. La majoration de ces tarifs favorise l'accès à la justice en élargissant le bassin d'avocats acceptant des mandats d'aide juridique pour des procédures en appel, en protection de la jeunesse, dans le cadre de procès en matières criminelles et pénales, pour une procédure de divorce et en matière d'immigration. Ces mesures visent à accroître le nombre de citoyennes et de citoyens profitant de la représentation par un avocat.



Dans les prochaines années, le Ministère s'engage à déployer les moyens permettant de mettre en œuvre ces changements législatifs d'importance.

Un système de justice qui répond davantage aux besoins des Premières Nations et des Inuit

En suivi des recommandations de la CERP et de l'ENFFADA, en 2021, des fonds additionnels ont été octroyés en vue d'améliorer l'accompagnement des Autochtones en matière de justice sur une période s'étalant jusqu'en 2026. Ce financement permettra de mettre en œuvre des mesures concrètes reliées aux services auprès des personnes victimes, des conseillers parajudiciaires et des interprètes. D'autres mesures soutiendront les initiatives de justice communautaire auprès des Autochtones au sein des communautés et en milieu urbain, ainsi que la rédaction des rapports Gladue²⁴. Enfin, le dernier *Plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuit 2022-2027* prévoit de nouvelles mesures financières visant principalement les services auprès des personnes victimes et des améliorations en matière de justice auprès des Inuit. Dans ce dernier cas, ces mesures s'inscrivent dans les suites du *Rapport sur la situation de la Cour itinérante au Nunavik* produit par Me Jean-Claude Latraverse et rendu public en août 2022.



Le Ministère poursuivra sa collaboration avec les Premières Nations et les Inuit pour répondre davantage aux besoins en matière de justice.

24. Une rédactrice ou un rédacteur Gladue est une personne formée et accréditée pour la rédaction de rapports Gladue, qui étudie la réalité des personnes autochtones en vue d'éclairer la ou le juge dans le processus de détermination de la peine.

Performance organisationnelle

En 2021-2022, une enquête réalisée pour le compte du Ministère auprès de citoyennes et de citoyens du Québec a révélé que les avis étaient partagés quant à la performance du système de justice²⁵. Aux fins de cette enquête, cette performance avait été définie comme étant fondée sur :

- la sécurité du territoire québécois;
- les délais des procédures judiciaires;
- la modernité du système de justice;
- la capacité du système de justice à faciliter la réinsertion sociale des contrevenants.

Globalement, un peu moins de la moitié des répondants avait alors indiqué que le système de justice était performant (43 % en avril 2021 et 45 % en mars 2022).

Cette perception repose, à certains égards, sur des aspects du système de justice pour lesquels le Ministère ne dispose pas de leviers directs d'intervention. Néanmoins, en conformité avec sa responsabilité en matière d'administration de la justice, le Ministère, en collaboration avec ses partenaires, compte poursuivre la mise en place de mesures concrètes permettant de traiter de façon optimale les dossiers judiciaires et de diminuer les délais, de soutenir le déploiement de programmes d'adaptabilité et de justice réparatrice, et de mener à terme la transformation numérique.



Le Ministère entend accroître sa performance organisationnelle en vue de participer à l'amélioration de la performance de l'ensemble du système de justice.

Environnement technologique et services de justice en mode hybride

Poursuivre le virage technologique en matière de justice s'avère une nécessité dans le contexte où les citoyennes et les citoyens utilisent plus que jamais Internet dans leurs interactions avec le gouvernement du Québec²⁶. Or, des écarts importants sont observés par le Ministère selon les profils sociodémographiques, il importe donc de poursuivre la transformation déjà en cours tout en gardant à l'esprit que certaines citoyennes et certains citoyens disposent d'un accès moindre sur le plan technologique, ce qui nécessite d'offrir des services tant en personne qu'en ligne.



Le Ministère souhaite offrir un soutien approprié aux citoyennes et aux citoyens sur le plan technologique et humain.

25. Académie de la transformation numérique, 2022, *Résultats consolidés des mesures mensuelles des facteurs influençant le niveau de confiance des citoyens à l'égard du système de justice du Québec*, 37 p., ministère de la Justice du Québec

26. Selon les données de l'Académie de transformation numérique (ATN), en 2021, les trois quarts des adultes québécois ont utilisé Internet pour interagir avec le gouvernement du Québec, à partir de ses sites Web, pour obtenir de l'information, télécharger des formulaires officiels ou envoyer un formulaire rempli en ligne. En quatre ans, il s'agit d'une croissance de 40 points de pourcentage. Voir : Bourget, C. & Couturier, J., 2021, *Les services gouvernementaux en ligne et l'identité numérique*, Volume 12, Numéro 7, 28 p., Académie de la transformation numérique

Contexte interne

En 2016, le ministère de la Justice a entrepris un projet de transformation de la justice d'une ampleur sans précédent. Le *Plan pour moderniser le système de justice* (PMSJ) a pour objectifs d'augmenter l'efficacité du système de façon durable, ce qui vise notamment de réduire les délais.

Ce plan s'incarne entre autres dans son programme phare Lexius, lequel consiste à implanter une solution moderne, innovatrice, flexible et évolutive en vue d'un partage sécuritaire de l'information entre les différentes actrices et les différents acteurs de la justice. Lexius vise à améliorer l'accès aux services de justice pour la population sur l'ensemble du territoire québécois (y compris les points de services itinérants), à rehausser sa confiance envers le système de justice et à réduire certains délais.

De façon concrète, sur le plan de l'expérience des citoyennes et des citoyens, Lexius allégera les démarches des personnes se tournant vers les tribunaux. Le dépôt et le suivi des procédures deviendront beaucoup plus simples. Lexius leur permettra d'obtenir des services sans devoir se déplacer, et ce, jusqu'au jour de l'audience. De plus, Lexius facilitera les procédures judiciaires pour les avocats et les parties au cours de l'audience, en plus de proposer des outils numériques aux juges. Pendant l'audience, il sera possible de présenter des éléments de preuve en direct, d'échanger et de recevoir des informations, de témoigner à distance et de planifier l'audience suivante, le cas échéant.

Depuis l'annonce du PMSJ, une quinzaine de services ont été rendus disponibles en mode numérique pour les citoyennes et les citoyens, par l'entremise de Lexius et d'autres outils²⁷. Pour maintenir les services essentiels en matière de justice pendant l'état d'urgence sanitaire, le Ministère a accéléré certains projets technologiques.

Dans ce contexte, l'objectif demeure qu'à terme, les citoyennes et les citoyens puissent consulter à distance et en temps réel leur dossier judiciaire numérique, prendre part à des audiences entièrement numériques ou en mode hybride, témoigner à distance et déposer des procédures en ligne. Les outils de suivi interne, comme le Plan d'action ministériel, assureront un suivi étroit de la réalisation de Lexius. De plus, une fois les services numériques rendus disponibles pour les citoyennes et les citoyens ainsi que les partenaires, le Ministère veillera à soutenir les utilisateurs y recourant.



Le Ministère maintient le cap sur le virage numérique en consacrant les ressources requises au déploiement du programme Lexius et au soutien à ses utilisateurs.

27. Par exemple : le dépôt en ligne de certains actes de procédure et de preuves de notification ou de signification, grâce au Greffe numérique judiciaire du Québec; le dépôt à distance, sur un support technologique, d'un changement de plaidoyer en matière pénale à partir du Greffe numérique judiciaire du Québec; le dépôt à distance, sur un support technologique, d'actes de procédure en matière criminelle et pénale à la Cour d'appel du Québec à partir du Greffe numérique de la Cour d'appel; le dépôt des demandes relatives à la suspension d'un permis de conduire et à la saisie d'un véhicule grâce à des demandes interactives en ligne; la transmission d'un plaidoyer pour les infractions commises en matière pénale (p. ex. : une infraction au Code de la route) grâce à une nouvelle plateforme en ligne.

Par ailleurs, les enjeux de la main-d'œuvre peuvent comporter des conséquences sur la qualité et l'accessibilité des services offerts à la population, y compris en matière de justice. Pour que la justice puisse être rendue dans les meilleurs délais, il faut que chacun de ses acteurs soit présent et engagé, qu'il s'agisse du personnel en interaction avec les citoyennes et les citoyens se rendant à la cour (p. ex. le greffier, le greffier-audancier) ou joignant le Ministère par téléphone, du personnel œuvrant à rendre de tels services disponibles, ou de celui à l'origine des lois, des règlements et des programmes qui sont destinés à améliorer le système de justice. La plus récente mesure de l'indice de performance de l'administration publique, réalisée pour l'année 2021-2022, indique que le taux de qualité de la gestion des ressources humaines du Ministère est de 86 %. Toutefois, il est important de s'assurer que la qualité se traduit dans tous les corps d'emploi et que le personnel est mobilisé.

Or, dans le contexte d'une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, le Ministère reconnaît que la mobilisation du personnel constitue une condition essentielle à l'exercice même de sa mission. Pour le Ministère, il importe donc de générer de l'attachement et de la fierté à l'égard de l'organisation pour demeurer un employeur attractif, tant pour le personnel à l'emploi du Ministère que pour celles et ceux qui constitueront la relève. Une mesure spécifique de cette mobilisation sera d'ailleurs prise auprès de tous les employés du Ministère pendant les quatre prochaines années, permettant ainsi d'améliorer l'expérience employé et le bien-être du personnel.



Le Ministère souhaite favoriser l'engagement de son personnel en tenant compte de ses préoccupations.

CHOIX STRATÉGIQUES

Ce plan stratégique fait encore de l'accès à la justice l'un de ces trois enjeux prioritaires : l'analyse du contexte établit la nécessité de maintenir cet enjeu. Toutefois, cette accessibilité est dorénavant doublée d'une préoccupation propre à l'amélioration de l'expérience de justice de ceux qui y ont recours, de façon à offrir une justice plus humaine, centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens. Pour faire face à cet enjeu, l'orientation retenue est de contribuer au développement d'une justice offerte dans les meilleurs délais.

Le deuxième enjeu proposé a trait à la confiance. Depuis le dernier plan stratégique, des mesures ont été déployées pour améliorer la confiance de l'ensemble de la population à l'endroit du système de justice. Plusieurs de ces mesures ont visé l'amélioration du soutien aux personnes victimes, amorçant ainsi un changement de culture. Cette évolution doit se poursuivre de façon à ce que le système de justice demeure, pour les personnes victimes, une institution sociale reconnue pour sa capacité à faire respecter les droits des citoyennes et des citoyens, tout en offrant l'aide et le soutien dont ces personnes ont besoin tout au long de leur parcours. Pour redonner confiance aux personnes victimes d'infractions criminelles, le Ministère s'engage à leur assurer un meilleur soutien.

Enfin, la poursuite du virage technologique et les défis de la main-d'œuvre ont amené le Ministère à faire de sa performance son troisième enjeu. Pendant la durée de ce plan stratégique, de nombreux services numériques seront offerts, tant pour les citoyennes et les citoyens que pour les partenaires du Ministère (avocats, notaires, huissiers de justice, magistrature, greffiers spéciaux et personnel des greffes). Il s'agit d'offrir à chacun une expérience client améliorée, se distinguant tant par la qualité des services numériques mis à leur disposition, que par leur convivialité et leur sécurité. Une telle expérience client, distincte de celle qui avait cours au palais de justice avec les dossiers papier, se devra d'être évolutive et en phase avec les besoins exprimés. Elle sera façonnée par l'engagement de chacun des membres du personnel du Ministère, dans les palais de justice et dans les services juridiques et administratifs.

Enjeu stratégique 1 : Une justice accessible et humaine

Orientation 1 : Contribuer au développement d'une justice offerte dans les meilleurs délais

Selon l'*Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois* réalisée en 2021 pour le compte du Ministère, les répondants considèrent que la justice est inaccessible en termes de complexité (58 %), de coûts (64 %) et de délais (69 %) liés aux procédures²⁸. De plus, ceux qui ont une expérience avec le système de justice ont généralement une perception plus défavorable que ceux n'en détenant pas. Le système de justice peut faire mieux, et ce, alors même qu'il intervient dans la vie des citoyennes et des citoyens à des moments charnières représentant souvent une importante charge sur leur vie personnelle²⁹.

Une justice accessible et humaine requiert que la configuration des services soit centrée sur l'expérience de justice, notamment en :

- offrant des services centrés sur les besoins des citoyennes et des citoyens;
- agissant pour la réduction des délais en assurant leur transparence;
- développant une justice adaptée et axée sur la réhabilitation et la réinsertion.

Objectif 1.1 : Offrir des services centrés sur les besoins des citoyennes et des citoyens L'offre de services juridiques gratuits ou à coût modique

Soucieux du besoin d'information des citoyennes et des citoyens, le Ministère offre de l'information et divers services en personne dans les palais de justice, ainsi que par l'entremise de ses services téléphoniques. De plus, depuis 2020, le service gouvernemental en ligne JuridiQC informe et accompagne les citoyennes et les citoyens faisant face à des situations nécessitant le recours au système de justice comme la séparation, le divorce et la perte d'autonomie chez les aînés.

À ces services s'ajoutent les services offerts par les centres de justice de proximité (CJP) et ceux offerts par les personnes morales sans but lucratif. Ceux-ci offrent des services gratuits d'information, de soutien et d'orientation. Ils agissent comme un carrefour et permettent d'orienter les citoyennes et les citoyens vers les ressources disponibles. Toutefois, lorsque ces derniers sont confrontés à un problème juridique, il arrive que, au-delà de l'information, des conseils ou des avis juridiques soient requis pour régler la situation. Pour répondre

28. Académie de la transformation numérique, 2021, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 74 p., ministère de la Justice du Québec

29. Cette affirmation est fondée sur le résultat moyen obtenu à partir des réponses exprimées par les personnes répondant à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie que c'est « très faible » et 10 « très élevé », comment évaluez-vous l'impact de votre expérience de justice sur votre vie personnelle? ». Cette question a été posée à 404 personnes répondantes ayant eu une expérience dans un tribunal au cours des 5 dernières années et ayant pris part aux procédures judiciaires. Le calcul de l'impact des différents coûts humains établit une moyenne de 5,65 sur 10.

à ce besoin, dans les prochains mois, les CJP, tout comme d'autres personnes morales, pourront jouer un rôle accru. En effet, en suivi de la sanction de la *Loi visant à améliorer l'accès à la justice en bonifiant l'offre de services juridiques gratuits ou à coût modique* (2022, c.26), et de l'entrée en vigueur des règlements applicables, l'accès à des services juridiques gratuits ou à coût modique sera amélioré.

Ces nouveaux services permettront de répondre au besoin de services juridiques des citoyennes et des citoyens. À cet égard, plus de 75 % des répondants d'un sondage mené pour le compte du Ministère ont indiqué qu'ils feraient confiance à ce type de services^{30, 31}. Il s'agit donc d'une voie prometteuse pour améliorer l'accès à la justice.

Par ailleurs, depuis 2021, la *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains services juridiques* prévoit qu'un service de consultation est disponible pour toute personne victime de violence sexuelle ou de violence conjugale, quels que soient ses revenus, afin de lui permettre d'avoir recours, à titre gratuit, d'un maximum de quatre heures d'assistance juridique sur toute question de droit en lien avec la violence dont elle est victime (art. 83.0.1). Dans les prochaines années, la Commission des services juridiques poursuivra ses efforts pour faire la promotion de ce service, facilitant ainsi son l'accessibilité.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1 Nombre de citoyens(nnes) ayant profité de services juridiques gratuits ou à coût modique auprès d'organismes soutenus par le Ministère	5 000	7 000	8 000	10 000

Accroître le recours aux modes de prévention et de règlement des différends

Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'article 1 du *Code de procédure civile du Québec* (chapitre C-25.01) prévoit que « [l]es parties doivent considérer le recours aux modes de prévention et de règlement des différends avant de s'adresser aux tribunaux », notamment la négociation, la médiation ou l'arbitrage. Malgré ce changement souhaité de culture judiciaire qui met de l'avant les modes de prévention et de règlement des différends (PRD), ceux-ci demeurent méconnus des citoyennes et des citoyens. Ainsi, seulement 43 % des répondants interrogés connaissent les façons de régler un problème légal sans recourir aux tribunaux³².

30. (À paraître) Académie de la transformation numérique, 2023, Résultats consolidés des mesures mensuelles des attentes des citoyennes et des citoyens à l'égard du système de justice québécois, 45 p., ministère de la Justice du Québec

31. Cette question a été posée à 1 009 personnes : « Présentement au Québec, les avocats et les notaires qui travaillent dans un organisme à but non lucratif (OBNL) peuvent donner de l'information juridique. Si la loi était modifiée afin qu'ils puissent également offrir des conseils juridiques et représenter des clients devant les tribunaux, dans quelle mesure feriez-vous confiance aux services offerts par un avocat ou un notaire exerçant dans un tel organisme? »
NDLR Depuis l'administration de ces questions de sondage, la *Loi visant à améliorer l'accès à la justice en bonifiant l'offre de services juridiques gratuits ou à coût modique a été sanctionnée* (2022, chapitre 26) et permet, à certaines conditions, que les avocats et les notaires qui exercent auprès d'une personne morale sans but lucratif puissent offrir des conseils juridiques et représenter des clients devant les tribunaux.

32. Académie de la transformation numérique, 2021, *Enquête sur l'accessibilité et la confiance envers le système de justice québécois*, 74 p., ministère de la Justice du Québec

Or, les modes de PRD permettent aux citoyennes et aux citoyens de participer volontairement à la recherche d'une entente : ils présentent l'avantage d'offrir l'opportunité aux parties impliquées dans un conflit de convenir d'une entente mutuellement acceptable. Les modes de PRD constituent également une avenue prometteuse pour favoriser l'accès à une justice plus simple, plus rapide et moins coûteuse pour les citoyennes et les citoyens. En effet, la réduction du nombre d'audiences pouvant résulter de leur usage pourrait générer des économies pour le système de justice et donc pour la population, et contribuerait ainsi à éviter la judiciarisation.

Dans ce contexte, le Ministère a posé des actions afin d'accroître la sensibilisation à l'utilisation des modes de PRD et, dans les dernières années, des progrès ont été accomplis, tant en médiation familiale qu'en médiation à la Division des petites créances. Les prochaines années seront l'occasion de poursuivre l'engagement du Ministère à l'égard de l'utilisation des modes de PRD. La *Loi visant à améliorer l'efficacité et l'accessibilité de la justice, notamment en favorisant la médiation et l'arbitrage et en simplifiant la procédure civile à la Cour du Québec* (2023, c.3), a été adoptée le 15 mars 2023. Cette loi permet notamment au gouvernement de mettre en place de la médiation obligatoire et de l'arbitrage à la Division des petites créances, ainsi que de prioriser entre autres les dossiers judiciaires dans lesquels les parties ont eu recours à un mode de PRD. D'autres expérimentations seront déployées visant à étendre le recours aux modes de PRD, qu'il s'agisse de médiation, d'arbitrage ou d'autres solutions innovantes. À cet égard, le Ministère se montre intéressé par les initiatives misant sur le règlement des litiges recourant à des plateformes offertes en ligne. En cette matière, il compte tirer profit des apprentissages réalisés tant au Québec (par exemple, la plateforme PARLE de l'Office de protection des consommateurs) qu'à l'extérieur des frontières (par exemple, le British Columbia Civil Resolution Tribunal).

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2 Taux d'utilisation des modes de prévention et de règlement des différends pour les dossiers à la Division des petites créances ³³	26 %	28 %	35 %	40 %

33. La Loi visant à améliorer l'efficacité et l'accessibilité de la justice, notamment en favorisant la médiation et l'arbitrage et en simplifiant la procédure civile à la Cour du Québec vise à favoriser la médiation et l'arbitrage à la Division des petites créances en habilitant le gouvernement à les encadrer par règlement. Ainsi, selon les conditions et modalités prévues par règlement, le litige sera soumis à une médiation avant que l'affaire ne soit entendue par un arbitre ou par le tribunal. Pour les litiges référés vers ces services, il est anticipé que le taux d'utilisation soit supérieur aux cibles définies.

Objectif 1.2 :

Agir pour la réduction des délais et en assurer la transparence

Une justice accessible est une justice rendue en temps opportun. Bien que la réduction des délais soit l'affaire de tous les acteurs du système de justice, le Ministère souhaite réaffirmer l'importance d'agir devant l'accroissement des délais. Pour ce faire, les actions déployées dans les dernières années doivent se poursuivre et d'autres avenues doivent être considérées :

- L'offre de services juridiques gratuits ou à coût modique auprès d'organismes soutenus par le Ministère;
- L'accroissement des services offerts par les CJP;
- Le recours aux modes de PRD, lorsque la situation le permet, y compris à la Division des petites créances;
- La mise à contribution des expertises de l'ensemble du personnel des cours;
- Le déploiement des services numériques optimisés découlant du Plan pour moderniser le système de justice, y compris ceux du programme Lexius;
- Le recours à des programmes d'adaptabilité et de justice réparatrice;
- La diffusion proactive de données traitant de l'accès à la justice en matière criminelle, pénale et civile, permettant au Ministère d'accroître sa transparence quant à la performance du système de justice et, par le fait même, la confiance des citoyennes et des citoyens en celui-ci. À cet égard, en matière civile, le Ministère compte offrir à la population un portrait éclairant des délais judiciaires applicables dans leur district judiciaire.

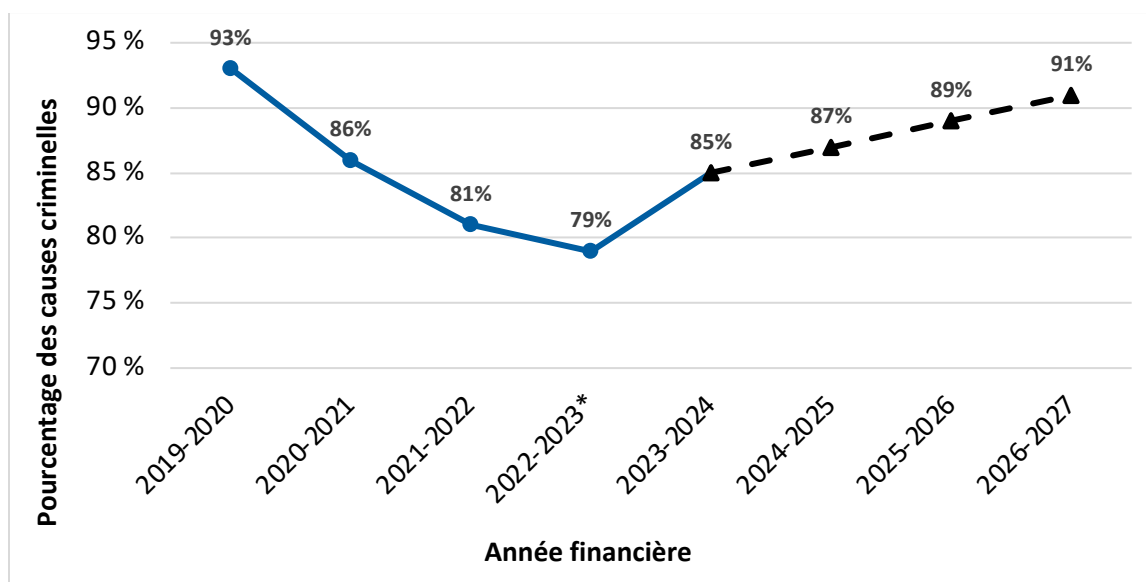
Le premier indicateur retenu concerne la matière civile, soit le délai médian de fermeture des dossiers à la Division des petites créances. Cet indicateur permettra de tenir compte de tous les modes de fermeture, incluant notamment les dossiers réglés par jugement, par arbitrage et par entente de médiation. Ainsi, il sera révélateur de tous les efforts consacrés pour réduire les délais à la Division des petites créances.

Le deuxième indicateur pour mesurer la réduction des délais concerne le pourcentage de causes criminelles conclues à l'intérieur d'un délai de 18 ou 30 mois, le délai correspondant aux balises définies par l'arrêt Jordan³⁴. Il s'agit d'un indicateur s'inscrivant en poursuite du plan stratégique précédent, permettant ainsi de mesurer la performance du système de justice selon des paramètres identiques, sur huit années consécutives. La figure 5 ci-dessous présente les résultats de cet indicateur depuis 2019-2020 ainsi que les cibles fixées pour la période 2023-2027.

34. Le délai fixé par l'arrêt Jordan correspond au délai de fermeture maximal pour lequel une cause peut être considérée comme étant conclue dans des délais raisonnables. En matière pénale, ce délai est de 548 jours (18 mois). En matière criminelle, le délai peut prendre deux valeurs : 548 jours (18 mois) ou 913 jours (30 mois). En effet, le délai maximal est de 548 jours; toutefois, il peut être ajusté à 913 jours si l'une des conditions suivantes est remplie :

- Une enquête préliminaire a été entamée durant le parcours judiciaire de la cause;
- L'accusé a renoncé à avoir recours à une enquête préliminaire;
- La dernière décision au dossier de l'accusé a été rendue par une ou un juge de la Cour supérieure.

Figure 5. Pourcentage des causes criminelles conclues à l'intérieur d'un délai de 18 ou 30 mois (- • -) et les cibles fixées pour la période 2023-2027 (-▲-)



**Données préliminaires au 31 janvier 2023*

INDICATEUR		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3	Délai médian de fermeture des dossiers à la Division des petites créances (mesure de départ : 357)	350	300	275	250
4	Pourcentage des causes criminelles conclues à l'intérieur d'un délai de 18 ou 30 mois (mesure de départ : 79 %)	85 %	87 %	89 %	91 %

Objectif 1.3 :

Développer une justice adaptée et axée sur la réhabilitation et la réinsertion

Le ministère de la Justice contribue au développement d'une justice axée sur la réhabilitation et la réinsertion, ce qui permet également d'offrir une justice dans les meilleurs délais. De tels programmes, tout en tenant compte de l'intérêt des personnes victimes et de la collectivité, permettent de répondre aux besoins de citoyennes et de citoyens vulnérables devant faire face à la justice.

Le Ministère entend entre autres :

- poursuivre le déploiement du Programme d'accompagnement justice et santé mentale (PAJ-SM). Ce programme s'adresse aux personnes présentant différentes vulnérabilités, notamment liées à un trouble de santé mentale ou à une déficience intellectuelle. L'objectif général du PAJ-SM est de permettre aux adultes accusés de certaines infractions criminelles de bénéficier d'un traitement judiciaire adapté et encadré par des intervenants du milieu judiciaire, de la santé et des services sociaux, et de la sécurité publique. Ainsi, en créant les conditions propices à la réhabilitation de ces personnes par la mise en place d'un plan d'intervention et d'un suivi rigoureux et individualisé, ce programme permet entre autres de réduire le phénomène des « portes tournantes »³⁵.
- poursuivre le suivi et l'amélioration du Programme de mesures de rechange général pour adultes (PMRG). Ce programme vise à offrir aux adultes accusés de certaines infractions criminelles la possibilité d'assumer la responsabilité de leurs actes et de régler le conflit qui les oppose à la justice autrement que par les procédures judiciaires traditionnelles. Il a également pour objectif de diminuer le risque que ces personnes aient à nouveau des démêlés avec la justice.
- soutenir les travaux de comités de justice communautaire au sein des communautés autochtones³⁶, lesquels ont notamment permis à une vingtaine de comités de conclure une entente concernant le Programme de mesures de rechange pour les adultes en milieu autochtone (PMRA). Ce programme permet à une personne accusée d'avoir commis une infraction criminelle en milieu autochtone de participer, si elle le souhaite, à un processus encadré de réparation et de réconciliation lors des procédures judiciaires.
- poursuivre le projet pilote ayant débuté en juin 2022 avec le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or, lequel offre maintenant les services du PMRG aux personnes autochtones accusées d'infractions vivant en milieu urbain.
- en collaboration avec ses partenaires, soutenir l'implantation de programmes d'adaptabilité visant entre autres les personnes judiciarisées ayant des problèmes de santé mentale, des problèmes de toxicomanie ou vivant en situation d'itinérance.

35. Le phénomène des « portes tournantes » est décrit à la page 29 du [Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026](#).

36. Les comités de justice communautaire en milieu autochtone contribuent à la résolution de divers conflits, dans le respect des valeurs et des traditions autochtones. Ils offrent du soutien et des conseils aux individus (contrevenants, victimes, membres de la communauté) et abordent les causes sous-jacentes reliées aux actes commis. Dans divers domaines, ils collaborent au système de justice, notamment en matière de médiation, de mesures de rechange, de recommandations sur sentence et de réintégration d'un contrevenant.

Les indicateurs retenus pour établir l'atteinte de cet objectif stratégique portent sur le taux de réussite de deux programmes, soit le PAJ-SM et le PMRG. Ces taux confirmeront l'atteinte, par le participant, des objectifs et des exigences de son programme, selon les critères établis par l'autorité mandatée à cette fin. Soulignons que le Ministère mesurera, au cours de la présente planification stratégique, l'impact du PMRG sur le taux de récidive des personnes accusées.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
5 Taux de réussite du Programme d'accompagnement justice et santé mentale	45 %	47 %	50 %	52 %
6 Taux de réussite du Programme de mesures de rechange général	87 %	88 %	89 %	90 %

Enjeu stratégique 2 : Une justice favorisant la confiance

Le rapport *Rebâtir la confiance* a formulé ce grand constat : pour mieux accompagner la personne victime, que ce soit avant, pendant ou après les procédures judiciaires, il faut qu'elle soit au cœur des services qui lui sont destinés. Ce constat, sous-jacent à l'ensemble du rapport, requiert « des changements profonds qui amélioreront de façon pérenne l'accompagnement des personnes victimes de violence sexuelle et de violence conjugale »³⁷. Pour cette raison, le Ministère a souhaité retenir comme deuxième enjeu stratégique la nécessité d'une justice favorisant la confiance des personnes victimes, marquant ainsi une volonté ferme de poursuivre et de mener à terme les changements amorcés depuis quelques années, et ce, tant pour les personnes victimes, leurs proches et les témoins.

Orientation 2 : Assurer un meilleur soutien aux personnes victimes

En effet, les constats posés au tournant des années 2020 à l'endroit de la réalité des personnes victimes d'infractions criminelles ne sont pas demeurés sans lendemain. Une action gouvernementale concertée s'est mise en place, permettant notamment d'adopter des *Actions prioritaires pour contrer la violence conjugale et les féminicides 2021-2026*³⁸, un *Plan d'action spécifique pour prévenir les situations de violence conjugale à haut risque de dangerosité et accroître la sécurité des victimes 2020-2025*³⁹, une *Stratégie gouvernementale intégrée pour contrer la violence sexuelle, la violence conjugale et Rebâtir la confiance 2022-2027*⁴⁰, ainsi qu'une *Stratégie gouvernementale*

37. Corte, E. & Desrosiers, J., 2020, *Rebâtir la confiance : Rapport du comité d'experts sur l'accompagnement des victimes d'agressions sexuelles et de violence conjugale*, 292 p.

38. Secrétariat à la condition féminine, 2021, *Actions prioritaires pour contrer la violence conjugale et les féminicides 2021-2026*, 4 p., Gouvernement du Québec

39. Secrétariat à la condition féminine, 2020, *Plan d'action spécifique pour prévenir les situations de violence conjugale à haut risque de dangerosité et accroître la sécurité des victimes 2020-2025*, 18 p., Gouvernement du Québec

40. Secrétariat à la condition féminine, 2022, *Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2022-2027*, 84 p., Gouvernement du Québec

*pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027*⁴¹. Le Ministère est un partenaire actif de la mise en œuvre des mesures qui y sont prévues. Dans son champ de responsabilités et par-delà une vision étroite de celles-ci, il vise le déploiement d'un meilleur accompagnement des personnes victimes, en collaboration avec ses partenaires.

Ces mesures comprennent entre autres :

- l'adoption de la Loi visant la création d'un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale et l'annonce du déploiement du projet pilote dans les dix premiers districts judiciaires;
- le début des travaux visant le développement d'un premier centre de services intégrés pour les personnes victimes de violence sexuelle et de violence conjugale à Québec;
- la mise sur pied du Bureau de soutien aux services aux personnes victimes d'infractions criminelles;
- la bonification de l'intervention des organismes SOS violence conjugale et Info-Aide violence sexuelle;
- le soutien financier offert à des organismes œuvrant auprès des personnes victimes d'infractions criminelles;
- le déploiement graduel de l'aide financière d'urgence, permettant aux personnes victimes de quitter un milieu dangereux plus facilement.

Objectif 2.1 :

Accompagner les personnes victimes pendant leur parcours de justice

Soutien offert par le Réseau des centres d'aide aux personnes victimes d'actes criminels (CAVAC)

Les CAVAC travaillent en collaboration avec de nombreuses intervenantes et de nombreux intervenants du milieu judiciaire, du réseau de la santé et des services sociaux, et des organismes communautaires en vue d'offrir une vaste gamme de services, dont un accompagnement tout au long du processus judiciaire. Les personnes victimes, les proches et les témoins peuvent également y obtenir de l'aide psychosociale ou post-traumatique, de l'information judiciaire, de l'assistance technique ainsi que de l'orientation vers des ressources spécialisées.

Avec plus de 66 000 personnes victimes, proches et témoins d'infractions criminelles recevant annuellement des services d'accompagnement judiciaire de la part des CAVAC, ces derniers constituent un acteur central en matière d'accompagnement des personnes victimes pendant leur parcours de justice. Pour cette raison, l'indicateur retenu permet de suivre l'évolution de la satisfaction des personnes victimes ayant reçu des services de la part des CAVAC. Ce suivi de la satisfaction offre l'occasion d'ajuster les services rendus pour mieux répondre aux besoins des personnes victimes, témoins et proches

41. Secrétariat à la condition féminine, 2022, *Contre la violence sexuelle, la violence conjugale et Rebâtir la confiance – Stratégie gouvernementale intégrée 2022-2027*, 138 p., Gouvernement du Québec

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
7 Taux de satisfaction des personnes victimes ayant reçu des services en matière d'accompagnement judiciaire du Réseau des centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC)	82 %	83 %	84 %	85 %

Déploiement du modèle de tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale

La *Loi visant la création d'un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale*, entrée en vigueur le 30 novembre 2021, s'inscrit dans la foulée du rapport *Rebâtir la confiance*⁴² déposé en décembre 2020, dont le message central insiste sur l'importance de remettre la personne victime au cœur des interventions.

Le 26 janvier 2022, les cinq premiers districts judiciaires visés par le projet pilote ont été annoncés, soit ceux de Québec (palais de justice de Québec), Beauharnois (palais de justice de Salaberry-de-Valleyfield), Bedford (palais de justice de Granby), Drummond (palais de justice de Drummondville) et Saint-Maurice (palais de justice de La Tuque).

Le 2 mai 2022, une seconde série de districts judiciaires visés par le projet a été annoncée, soit ceux de Laval (palais de justice de Laval), Saint-François (palais de justice de Sherbrooke), Montmagny (palais de justice de Montmagny), Mégantic (palais de justice de Lac-Mégantic) et Mingan (palais de justice de Sept-Îles).

Le tribunal spécialisé offre aux personnes victimes un accompagnement adapté et centré sur leurs besoins avant, pendant et après le parcours judiciaire. Les personnes victimes bénéficient ainsi de services personnalisés prodigués par des intervenantes et intervenants adéquatement formés. L'intervenante ou l'intervenant assigné(e) à une personne victime doit notamment à réaliser une évaluation de sa situation, de ses besoins et de ses attentes envers le système de justice. L'intervenante ou l'intervenant s'assure aussi d'apprécier les facteurs de risque auxquels la personne victime peut être exposée, afin de mettre en place les mesures de protection requises. Le parcours judiciaire de la personne victime est également facilité par un meilleur arrimage entre les services existants, et une coordination des interventions autour d'elle. Les différentes intervenantes et différents intervenants pouvant jouer un rôle significatif auprès de la personne victime sont par ailleurs mieux intégré(e)s tout au long du parcours.

Les palais de justice où le projet pilote est déployé sont aussi aménagés pour que la personne victime puisse y circuler de façon sécuritaire, en limitant les possibilités de rencontrer la personne accusée. De plus, une offre de formations sur les réalités relatives à la violence sexuelle et à la violence conjugale est rendue disponible à l'ensemble des actrices et acteurs pouvant intervenir au tribunal spécialisé (policières et policiers, avocates et avocats de la défense, procureures et procureurs de la couronne, etc.).

42. Corte, E. & Desrosiers, J., 2020, *Rebâtir la confiance : Rapport du comité d'experts sur l'accompagnement des victimes d'agressions sexuelles et de violence conjugale*, 292 p.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
8 Proportion de districts judiciaires ayant déployé le modèle de tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale (mesure de départ : 28 %)	44 %	56 %	83 %	100 %



Enjeu stratégique 3 : Une organisation performante

Dans le contexte où les organisations, tant privées que publiques, font face à de réels enjeux liés à la main-d'œuvre, l'amélioration de la performance organisationnelle devient un incontournable. Le virage numérique entrepris rendra plus efficaces les services offerts aux citoyennes et aux citoyens ainsi qu'aux partenaires, et contribuera à améliorer l'accessibilité à la justice. Toutefois, cette modernisation de la justice mobilise d'importantes ressources, tant sur le plan humain que financier. Dans ce cadre, il importe que la performance du Ministère soit à la hauteur des investissements consacrés aux technologies et soutienne des services de justice à visage humain. Plus que jamais, le Ministère doit offrir un milieu de travail permettant aux employés de se mobiliser, tant pour leur propre bien-être que pour l'amélioration de l'expérience de justice des citoyennes et des citoyens.

Orientation 3 : Améliorer la capacité à déployer des services axés sur l'expérience client

Afin d'améliorer l'expérience de justice des citoyennes et des citoyens, les services numériques doivent répondre aux besoins et aux attentes des parties impliquées tout au long du parcours judiciaire. À cet égard, les initiatives mises en œuvre au cours des dernières années visant à transformer le système de justice doivent se poursuivre en vue d'étendre l'utilisation des services numériques pour les citoyennes et les citoyens, les partenaires et le personnel de la cour. Pour la population, cela signifie la capacité de déposer des demandes judiciaires et d'obtenir des services plus facilement. Pour les partenaires, qu'ils soient juges ou avocats, et pour les employées ou les employés de la cour, il s'agira principalement d'un accès facilité au dossier judiciaire. Ainsi, le recours aux services numériques des uns et des autres permettra une offre de services de justice plus efficace.

Objectif 3.1 : Soutenir les utilisateurs en matière de services numériques de justice

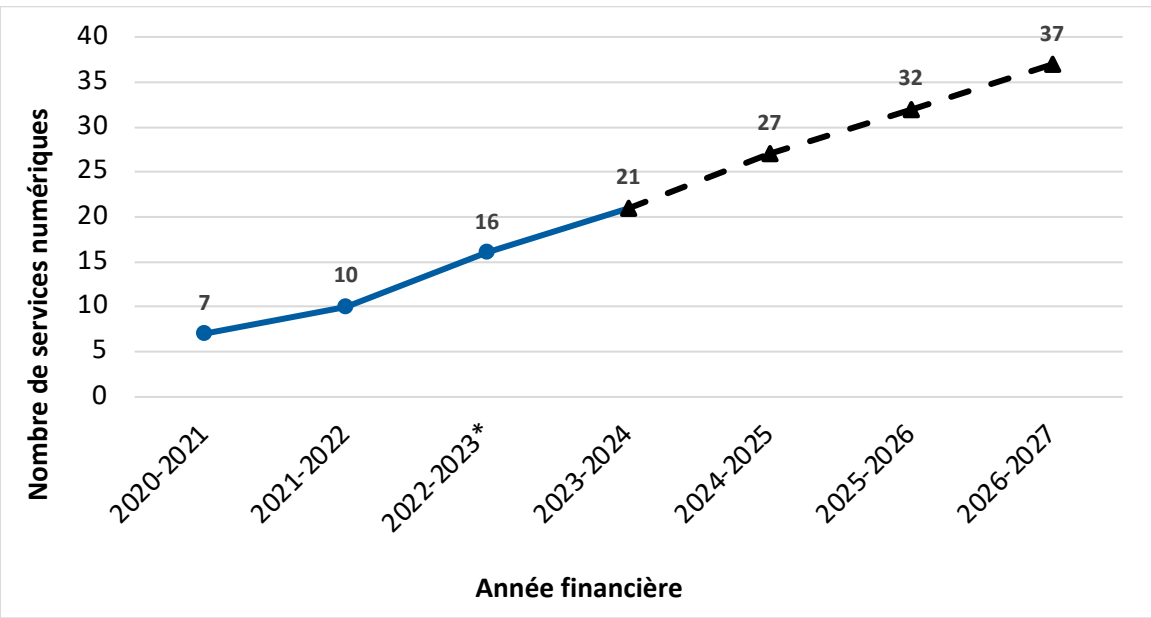
L'indicateur retenu permet de suivre la performance du Ministère en ce qui concerne la livraison des services numériques offerts aux citoyennes et aux citoyens ainsi qu'aux partenaires. Cet indicateur s'inscrit dans la poursuite des services offerts depuis 2020-2021. Déjà, les services numériques offerts permettent aux utilisateurs de déposer différentes demandes relatives aux services judiciaires à l'aide de formulaires interactifs. Les citoyennes et les citoyens ainsi que les partenaires peuvent donc déposer leur demande à distance, et acquitter les frais judiciaires en ligne lorsque cela est applicable. Ainsi, il devient possible de déposer aux greffes des demandes et des procédures tout en évitant un déplacement au palais de justice.

Dans les prochaines années, le Ministère compte :

- poursuivre la transformation numérique en vue de moderniser l'expérience de justice des utilisateurs tout en assurant la protection des renseignements personnels;
- offrir des outils de travail plus performants au personnel des palais de justice;
- améliorer les communications numériques avec les citoyennes et les citoyens;
- accompagner les citoyennes et les citoyens, les partenaires et le personnel des palais de justice dans la transformation de la justice.

À terme, ce sont 37 services numériques qui seront offerts aux citoyennes et aux citoyens ainsi qu'aux partenaires (voir la figure 6).

Figure 6. Nombre de services numériques offerts aux citoyennes et aux citoyens, ainsi qu'aux partenaires (- • -) et les cibles fixées pour la période 2023-2027 (-▲-)



* Donnée estimée au 31 mars 2023

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
9. Nombre de services numériques offerts aux citoyens(nnes) et aux partenaires (mesure de départ : 16)	21	27	32	37

Au fur et à mesure que ces services numériques seront offerts, il importe de favoriser leur usage. Pour ce faire, le Ministère veillera à offrir un soutien adapté selon le profil des utilisateurs, y compris pour le personnel du système de justice.

Un tel soutien s'avère nécessaire parce que, comme l'indique un sondage mené pour le compte du Ministère, certaines citoyennes et certains citoyens entretiennent des craintes par rapport aux services de justice, qu'ils soient numériques ou non. Ainsi, plus du quart des personnes interrogées craindraient devoir se rendre sur place, à la cour, parce qu'il n'est pas possible de régler la situation en ligne (28 %). Une proportion similaire craindrait d'éprouver des difficultés à utiliser les outils en ligne (25 %) et d'autres auraient de telles craintes au sujet des formulaires papier (20 %)^{43, 44}. Pourtant, ces craintes ne semblent pas diminuer l'intérêt exprimé pour les services numériques.

En effet, lorsque des citoyennes et des citoyens ont été interrogés quant à la probabilité d'utiliser des outils disponibles en ligne dans le cas d'une infraction pénale, la majorité a estimé probable d'y recourir⁴⁵.

Ainsi, la mesure porte sur l'utilisation des services numériques relatifs aux constats d'infraction incluant la nouvelle plateforme permettant de transmettre un plaidoyer en ligne dans le cas d'une infraction pénale (p. ex. : une infraction au *Code de la sécurité routière*) ainsi que le paiement en ligne des constats d'infraction. La mesure permet d'établir la proportion des utilisateurs recourant aux modes numériques par rapport à ceux recourant plutôt aux modes traditionnels. À cet égard, rappelons que depuis le 26 juillet 2022, suivant la réception d'un constat d'infraction en matière pénale, un citoyen dispose de 30 jours pour enregistrer son plaidoyer au moyen d'un formulaire interactif.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
10 Taux d'utilisation des services numériques relatifs aux constats d'infraction	81 %	82 %	83 %	84 %

Outre l'utilisation de ces services spécifiques, le taux d'utilisation d'autres services judiciaires numériques sera mesuré pour constater le changement de comportement des utilisateurs. Dans ce cas, il s'agira d'établir le recours aux demandes et aux procédures déposées en ligne par l'entremise de Lexius.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
11 Taux d'utilisation des services judiciaires numériques (mesure de départ : 45 %)	50 %	55 %	60 %	65 %

43. (À paraître) Académie de la transformation numérique, 2023, Résultats consolidés des mesures mensuelles des attentes des citoyennes et des citoyens à l'égard du système de justice québécois, 45 p., ministère de la Justice du Québec

44. La question posée à 1 191 personnes répondantes était la suivante : « Si vous aviez un différend qui devait être entendu à la cour, quelles seraient vos craintes appréhendées parmi les suivantes? ».

45. Deux questions ont été posées à 1 192 personnes répondantes sur leurs intentions de recourir pour une affaire en matière pénale à un formulaire interactif disponible en ligne et au portail sécurisé du Greffe numérique judiciaire du Québec. Voir : (À paraître) Académie de la transformation numérique, 2023, Résultats consolidés des mesures mensuelles des attentes des citoyennes et des citoyens à l'égard du système de justice québécois, 45 p., ministère de la Justice du Québec

Objectif 3.2 :
Offrir une expérience employé mobilisante et axée sur le bien-être

La mobilisation des employés est la clé de plusieurs enjeux sur le plan de la gestion des ressources humaines. En général, l'employé mobilisé ressent un sentiment d'appartenance au Ministère. Il a tendance à rechercher la collaboration de ses collègues et à assumer de nouvelles responsabilités avec intérêt et confiance. De plus, l'employé mobilisé démontre de la considération pour les besoins des citoyennes et des citoyens en vue d'une expérience de justice améliorée. Le Ministère cherche à offrir une expérience employé qui suscite ce type de mobilisation et qui est axée sur le bien-être.

Un tel engagement repose sur plusieurs facteurs. En premier lieu, il est incontournable de détenir l'expertise et les compétences nécessaires en attirant les meilleurs talents et en s'assurant de maintenir notre personnel formé et expérimenté, permettant d'accomplir les responsabilités qui incombent au Ministère. Toutefois, les défis relatifs à l'attraction et la rétention du personnel, communs aux organismes publics et privés, ont une incidence sur la prestation de travail du personnel en poste. En 2021-2022, on observe une hausse du taux de départs volontaires au Ministère (16,0 %) par rapport à 2020-2021 (12,7 %) et 2019-2020 (12,9 %). À titre informatif, 40 % des employés occupant certaines fonctions en soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice ont moins de deux années d'expérience. Pour parer à cette situation, des initiatives particulières ont été mises en place. Par exemple, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, le Ministère évalue différentes pistes permettant de refléter l'évolution des responsabilités de ces fonctions, de maintenir et d'accroître l'attractivité de la fonction publique et de combler les besoins de son personnel. D'ailleurs, le Ministère se montre très actif pour mieux faire connaître les emplois qui relèvent de son champ d'activités, notamment en faisant la promotion de sa marque employeur.

En deuxième lieu, pour le personnel en fonction, il importe d'offrir un milieu de travail distinctif axé sur le bien-être, générant de l'attachement et de la fierté. Le Ministère s'y emploie par :

- l'accueil des nouveaux employés;
- l'offre de formations variées et adaptées aux profils de compétence du personnel;
- la tenue d'activités contributives au bien-être, telles que de nombreuses conférences pendant le mois des employés;
- la consultation du personnel pour établir son degré de mobilisation et considérer ses préoccupations au sein du Ministère en vue de mettre en œuvre des actions concrètes.

L'indicateur retenu permettra d'établir si le personnel du Ministère estime que son expérience employé au sein de son unité administrative (p. ex. sa direction, son service, son sous-ministériat) est mobilisante. Il offrira ainsi un éclairage unique de la perception de l'expérience employé au Ministère.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
12 Proportion des unités administratives indiquant que leur expérience employé est mobilisante	75 %	76 %	78 %	80 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027
Ministère de la
Justice

Dans le Plan stratégique 2023-2027, le terme « citoyenne et citoyen » comprend la population et les personnes morales, le cas échéant.

MISSION

Favoriser la confiance des citoyennes et des citoyens en la justice et le respect des droits par le maintien au Québec :

- d'un système de justice qui soit à la fois accessible et intègre;
- de la primauté du droit.

VISION

Offrir une justice centrée sur les besoins des citoyennes et des citoyens.

VALEURS

L'engagement, c'est-à-dire la mobilisation de chacun des membres du personnel en vue de l'atteinte des objectifs fixés, et ce, particulièrement pour offrir une expérience client améliorée et évolutive.

La considération, qui se traduit :

- d'une part par l'écoute des citoyennes et des citoyens et la reconnaissance de leurs besoins;
- d'autre part, par la prise en compte, dans l'organisation, des préoccupations du personnel.

Enjeu 1 : Une justice accessible et humaine

Orientation 1 : Contribuer au développement d'une justice offerte dans les meilleurs délais

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1.1	Offrir des services centrés sur les besoins des citoyens(nnes)	1 Nombre de citoyens(nnes) ayant profité de services juridiques gratuits ou à coût modique auprès d'organismes soutenus par le Ministère	5 000	7 000	8 000	10 000
		2 Taux d'utilisation des modes de règlement des différends pour les dossiers à la Division des petites créances	26 %	28 %	35 %	40 %
1.2	Agir pour la réduction des délais et en assurer la transparence	3 Délai médian de fermeture des dossiers à la Division des petites créances (mesure de départ : 357)	350	300	275	250
		4 Pourcentage des causes criminelles conclues à l'intérieur d'un délai de 18 ou 30 mois (mesure de départ : 79 %)	85 %	87 %	89 %	91 %
1.3	Développer une justice adaptée et axée sur la réhabilitation et la réinsertion	5 Taux de réussite du Programme d'accompagnement justice et santé mentale	45 %	47 %	50 %	52 %
		6 Taux de réussite du Programme de mesures de rechange général	87 %	88 %	89 %	90 %

Enjeu 2 : Une justice favorisant la confiance

Orientation 2 : Assurer un meilleur soutien aux personnes victimes

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2	Accompagner les personnes victimes pendant leur parcours de justice	7 Taux de satisfaction des personnes victimes ayant reçu des services en matière d'accompagnement judiciaire du Réseau des centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC)	82 %	83 %	84 %	85 %
		8 Proportion de districts judiciaires ayant déployé le modèle de tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale (mesure de départ : 28 %)	44 %	56 %	83 %	100 %

Enjeu 3 : Une organisation performante

Orientation 3 : Améliorer la capacité à déployer des services axés sur l'expérience client

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1	Soutenir les utilisateurs en matière de services numériques de justice	9 Nombre de services numériques offerts aux citoyens(nnes) et aux partenaires (mesure de départ : 16)	21	27	32	37
		10 Taux d'utilisation des services numériques relatifs aux constats d'infraction	81 %	82 %	83 %	84 %
		11 Taux d'utilisation des services judiciaires numériques (mesure de départ : 45 %)	50 %	55 %	60 %	65 %
3.2	Offrir une expérience employé mobilisante et axée sur le bien-être	12 Proportion des unités administratives indiquant que leur expérience employé est mobilisante	75 %	76 %	78 %	80 %

