

Le présent article est paru en anglais dans l'édition de décembre 2023 de la publication intitulée *Commonwealth Judicial Journal*.

LA FORMATION JUDICIAIRE AU CANADA : LES LEÇONS TIRÉES D'UNE PANDÉMIE ET LE CHEMIN À PARCOURIR

Le juge Thomas (Tom) Crabtree. Le juge Crabtree est juge à la Cour suprême de la Colombie-Britannique, ancien juge en chef de la Cour provinciale de la Colombie-Britannique et chef des affaires judiciaires de l'Institut national de la magistrature, à Ottawa, au Canada. Il remercie Jillian Boyd, directrice de l'éducation numérique à l'INM, Geoffrey Conrad, directeur des ressources en présentiel et de l'évaluation à l'INM, et Stacey Smydo, avocate-conseil à l'INM, pour leur contribution au présent article.

Résumé : *Le présent article présente les activités de l'Institut national de la magistrature (INM) à l'occasion de sa 35^e année d'existence, une étape importante. La première partie de l'article présente l'INM et son fonctionnement, notamment sa structure de gouvernance, ses types de programmes de formation, son modèle pédagogique et les éléments clés de son programme de formation. La seconde partie met en lumière une sélection de projets en cours et de domaines d'intérêt pour l'INM, qui s'efforce d'améliorer la qualité et la portée de son programme de formation des juges, en intégrant les leçons tirées de la pandémie de COVID-19.*

Mots clés : formation continue des juges – l'INM du Canada – l'histoire, la structure, la gouvernance et le financement de l'INM – la formation des juges en présentiel, en ligne et en format hybride – l'utilisation croissante de la technologie dans la formation des juges – la pédagogie – l'apprentissage par l'expérience – la théorie de l'apprentissage par l'expérience « ERCA » – les objectifs d'apprentissage – l'évaluation des résultats de l'apprentissage – les outils favorisant le perfectionnement professionnel des juges – la formation des juges au niveau international

INTRODUCTION

L'INM a entamé l'année 2020 avec enthousiasme dans la perspective de continuer à proposer aux juges du Canada la formation judiciaire novatrice et de pointe qu'il a mise au point au fil de ses années d'expérience et de succès. En l'espace de huit semaines, la pandémie de COVID-19 a frappé le pays et le monde entier, forçant l'annulation immédiate de la prestation de programmes en présentiel et exigeant une transition rapide vers la conception, l'élaboration et la prestation d'une formation en ligne qui répondrait aux besoins des juges canadiens en matière de perfectionnement professionnel.

Cette expérience a été difficile mais aussi stimulante. Des erreurs ont été commises. Des occasions ont été saisies. Des leçons ont été tirées. Aujourd'hui, trois ans plus tard, l'INM est très heureux d'entamer sa 35^e année d'existence et de continuer à s'adapter à une « nouvelle normalité » et à en exploiter les possibilités.

Nous avons de nombreuses raisons de célébrer notre 35^e anniversaire. Nous célébrons la résilience, l'engagement et le dévouement des juges, trop nombreux pour être tous nommés, qui donnent

généreusement de leur temps à la planification et à la prestation de la formation judiciaire au profit de tous les collègues juges. Nous célébrons la reprise des programmes en présentiel et les possibilités associées de faire part de ses expériences et d'apprendre les uns des autres dans un cadre organisé et confraternel. Nous célébrons la confiance et la volonté d'innover et de mettre en œuvre de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire qui peuvent améliorer l'expérience de la formation judiciaire grâce à une utilisation réfléchie de la technologie.

L'INM EN BREF

Gouvernance et financement

L'INM est un organisme à but non lucratif, bilingue et indépendant qui se consacre à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes et de ressources de formation de grande qualité destinés à l'ensemble des juges canadiens. Il participe, seul ou en partenariat avec des tribunaux et d'autres instituts de formation judiciaire, à la mise en œuvre de la plupart des programmes de formation destinés aux juges au Canada. L'INM travaille également avec des partenaires pour mettre en œuvre ses programmes. Ces partenaires sont notamment l'Association canadienne des juges des cours supérieures, l'Association canadienne des juges des cours provinciales, l'Institut canadien d'administration de la justice et le chapitre canadien de l'Association internationale des femmes juges.

L'organisation est dirigée par le juge en chef du Canada et par un Conseil des gouverneurs composé de membres de la magistrature, du milieu universitaire et de cadres supérieurs. Au niveau de la direction, l'organisation est dirigée par un chef des affaires judiciaires (qui est membre de la magistrature canadienne) et un chef de direction (qui n'est pas un juge). Ces deux dirigeants, qui agissent selon un modèle de codirection, sont responsables des activités de l'organisation et en supervisent le fonctionnement.

Depuis 2020, l'organisation dispose d'une assise financière stable grâce au travail d'un comité du Conseil des gouverneurs qui collabore avec le Comité sur la formation des juges du Conseil canadien de la magistrature (le « CCM »). Le CCM est un organisme de réglementation dont le mandat est « d'améliorer l'efficacité, l'uniformité et la qualité des services judiciaires rendus dans les cours supérieures du Canada. ». Grâce aux travaux du Comité sur la formation des juges du CCM, l'INM dispose désormais de trois sources de financement, la majeure partie de ses ressources financières provenant du Commissariat à la magistrature fédérale (CMF). Le CMF accorde une subvention annuelle basée sur le nombre total de membres de la magistrature fédérale chaque année. En outre, l'INM reçoit un financement moindre de la part des provinces et des territoires. Quant à la dernière et plus petite source de financement, il s'agit du financement de projets gouvernementaux visant à répondre à des besoins spécifiques en matière de formation judiciaire. Nous veillons à ce que le financement reçu n'ait pas pour effet d'entamer l'engagement de l'INM à l'égard de l'indépendance de la magistrature.

Le modèle de financement actuel permet de générer suffisamment de fonds pour développer et soutenir la formation des juges d'un bout à l'autre du pays. L'organisation compte environ 60 employés, dont des avocats-conseils en formation des juges (qui participent à la conception des programmes de formation des juges), des professionnels de l'organisation d'événements et du

personnel dans les domaines des finances, de la technologie de l'information, des ressources humaines, de la communication et de la traduction.

Notre organisation compte également sur un nombre considérable de juges bénévoles engagés dans tous les aspects de la formation des juges. Ces bénévoles donnent généreusement de leur temps pour veiller à ce que la formation judiciaire soit dirigée par les juges et réponde aux besoins, aux réalités et au contexte judiciaires.

Toutes les offres de l'INM à l'intention des juges sont conformes à ses « vingt principes de la formation judiciaire ». Ces principes, élaborés par le personnel de l'INM en collaboration avec des juges sur la base de leur expérience et de leur travail dans ce domaine, constituent un cadre utile pour guider le travail de l'INM. Le document des vingt principes figure à la fin du présent article, à l'annexe A.

Programmes et ressources

Afin de répondre à l'éventail le plus large possible des besoins des juges dans un pays aussi vaste et complexe que le Canada, toute la gamme des activités de formation judiciaire de l'INM est offerte sous diverses formes. Il s'agit à la fois de cours en présentiel et de ressources pédagogiques numériques auxquelles les juges peuvent accéder sur demande. Dans l'accomplissement de son mandat, l'INM reste attaché à la défense des valeurs inscrites dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, au principe de la primauté du droit et à l'indépendance de la magistrature. Le programme de formation est vaste et comprend des programmes en droit criminel, en droit de la famille et en droit civil. Les domaines abordés sont les suivants : la *Charte*, le droit de la preuve, l'administration judiciaire, la gestion des procès, les conférences de règlement à l'amiable, la rédaction des jugements, le prononcé des jugements rendus séance tenante, le savoir-faire culturel, la communication efficace, le droit autochtone et les préceptes juridiques. Les programmes abordent également une série d'autres préoccupations sociales auxquelles fait face la société canadienne contemporaine. Les cours sont conçus pour répondre aux besoins des juges à divers stades de leur carrière. L'élaboration et la programmation des cours de l'INM reposent sur un programme de formation soigneusement organisé et constamment mis à jour de manière à faire en sorte que la formation judiciaire réponde aux besoins d'apprentissage des juges au fil du temps.

Par le passé, l'INM s'est surtout attaché à proposer des programmes innovants et avant-gardistes en présentiel, auxquels s'ajoutaient des ressources numériques disponibles sur le site Web. Les ressources disponibles sur demande comprenaient des documents écrits issus des programmes précédents, une série de cahiers d'audience et des bulletins électroniques sur le droit criminel et le droit de la famille.

Au milieu des années 2000, le volet des ressources numériques du programme de formation a été élargi pour intégrer des programmes asynchrones. Ceux-ci proposaient une formation sur des sujets spécifiques tels que le droit de la preuve, la détermination de la peine en matière criminelle et la protection de l'enfance. Les programmes ont été conçus pour les juges qui, pour une raison ou pour une autre, n'étaient pas en mesure d'assister aux séances en présentiel et étaient désireux d'améliorer leurs connaissances judiciaires et leur compréhension dans des domaines spécifiques du droit, à leur rythme, dans l'intimité de leur cabinet au tribunal. (Pour un compte rendu plus complet de la conception de ce volet de l'offre de l'INM, voir Thomas Crabtree, Joseph W. Bovard

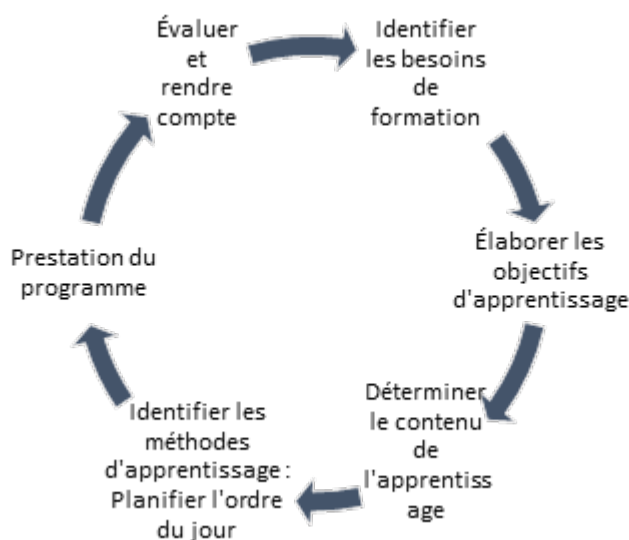
et Magdalena Serwin, *Online Programming at the National Judicial Institute* [2015] 4 J Int Org Jud Training 21.)

De 2010 à 2020, nos programmes en présentiel et nos ressources pédagogiques numériques ont fonctionné en vase clos, les deux types d'expériences d'apprentissage se chevauchant ou s'intégrant difficilement. Toutefois, comme nous le verrons dans une autre section, cette situation devait bientôt changer avec l'avènement de la pandémie.

Pédagogie

Pour garantir l'excellence de la conception des programmes de formation judiciaire, l'INM s'appuie sur deux cycles que connaissent bien ceux qui sont au fait de la théorie de la formation des adultes. Le premier est le cycle de planification du programme décrit dans le diagramme ci-dessous. Le second est le cycle d'apprentissage des adultes. Le modèle de ces cycles est basé sur les travaux de Brettel Dawson. (Pour une présentation plus détaillée du modèle de M^{me} Dawson, voir son article *Judicial Education: Pedagogy for a Change* [2015] 1 J Disp Res 175, 182ff).

L'INM envisage actuellement de mettre en place un cycle de planification des programmes en six étapes. Le processus est conçu comme un processus circulaire, conforme à la compréhension contemporaine de la théorie de l'apprentissage des adultes.



Dans le cadre de ce processus, on commence par définir les besoins en matière d'apprentissage et l'on aboutit à l'évaluation du programme après sa mise en œuvre, ce qui permet ensuite d'orienter la conception des programmes à venir. Selon les principes régissant une bonne conception de la formation, les premières étapes du processus sont importantes : il s'agit de déterminer les besoins d'apprentissage et de cerner les buts et objectifs de la formation avant de décider du contenu et des méthodes d'apprentissage et de choisir les membres compétents du corps professoral.

Les objectifs d'apprentissage sont la pierre angulaire du processus de planification de l'INM. Ils constituent le lien essentiel entre les besoins d'apprentissage et la conception d'un programme qui répond à ces besoins; sans eux, le risque est grand de concevoir un programme qui ne répond à aucun des besoins d'apprentissage ou seulement à certains d'entre eux. Les objectifs

d'apprentissage sont le mécanisme qui relie le besoin d'apprentissage à l'exécution des tâches judiciaires.

Une fois cernés les besoins et les objectifs d'apprentissage, il reste à concevoir un programme efficace. En ce qui concerne la conception pédagogique, l'INM s'est appuyé sur les travaux d'un éminent psychologue social et formateur d'adultes, David Kolb. La théorie de l'apprentissage par l'expérience de M. Kolb établit que l'apprentissage est le processus par lequel la connaissance est créée grâce à la transformation de l'expérience. Parmi les documents de référence utiles rédigés par M. Kolb figurent un texte qu'il a coécrit avec Ronald E. Fry, *Toward an Applied Theory of Experiential Learning*, MIT 1974, 2-14, et un autre qu'il a rédigé seul : *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Pearson 2015, 25ff.

Selon le modèle de Kolb, la théorie de l'apprentissage par l'expérience comporte quatre phases : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite (connaissance) et l'expérimentation active (les quatre phases sont abrégées dans l'acronyme « ERCA, pour **E**xperience, **R**eflective, **C**onceptualisation et **A**ctive »). Au cours de la première phase, l'apprenant est exposé à une expérience concrète, s'en souvient ou s'en inspire. Kolb affirme qu'un apprentissage efficace se produit lorsque l'apprenant traverse le cycle (et que les apprenants peuvent entrer dans le cycle à tout moment).

Le cadre ERCA sous-tend l'approche de l'INM en matière de pédagogie de la formation judiciaire et de conception des programmes. Les séances de l'INM (et les programmes dans leur ensemble) tournent autour du « cercle d'apprentissage » ERCA, en s'appuyant sur l'expérience concrète des juges, en encourageant leur observation réfléchie (y compris les connaissances conceptuelles) et en offrant des possibilités d'expérimentation active ou d'application à des activités judiciaires courantes.

L'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage fondé sur les compétences, qui s'étendent aux compétences cognitives, aux compétences liées aux tâches et aux compétences associées à la conscience sociale et à la réactivité, se renforcent mutuellement parce qu'ils reposent sur l'inclusion de séances pratiques (idéalement avec une rétroaction constructive et la possibilité de répéter la pratique). Les approches d'apprentissage par l'expérience et fondées sur les compétences permettent une meilleure rétention du contenu et des concepts, une plus grande satisfaction des participants et une meilleure compréhension de la complexité du contenu. Cette approche est très efficace pour les juges, car elle est étroitement liée aux réalités quotidiennes de leur travail et s'appuie sur l'expérience des apprenants comme fondement de l'enseignement, ce qui favorise l'appropriation du processus d'apprentissage par les juges.

LE PROGRAMME DE FORMATION

La formation judiciaire proposée par l'INM consiste en une gamme de programmes et de ressources numériques qui soutiennent les juges depuis leur nomination jusqu'à leur retraite. Dans l'ensemble, cette offre constitue une palette complète de ressources disponibles pour répondre aux besoins des juges au moment où ils en ont besoin. Il s'agit notamment de programmes intensifs en présentiel qui permettent aux juges de se réunir et qui facilitent les discussions approfondies ainsi que la pratique et l'application des compétences, ainsi que des ressources numériques disponibles sur demande sur le site Web de l'INM. Plus récemment, comme il en est question plus loin, l'INM

a également exploré des variantes de ces deux types de programmes, qui combinent la formation en présentiel et la formation numérique, ainsi que des formats synchrones et asynchrones.

Programme en présentiel

Avant la pandémie de COVID-19, les programmes de l'INM étaient essentiellement dispensés en présentiel. Comme il s'est fait un peu partout dans le monde, l'INM s'est rapidement tourné vers le perfectionnement professionnel en ligne, dont il est question plus en détail ci-dessous.

Les programmes et les cours de l'INM offerts en présentiel sont divers et sont conçus pour répondre à l'ensemble des besoins des juges canadiens. Le Comité sur la formation des juges du CCM joue un rôle de surveillance en approuvant les programmes et les cours offerts par l'INM. Les *Principes de déontologie judiciaire* et les *Politiques et lignes directrices sur le perfectionnement professionnel* du Conseil canadien de la magistrature insistent sur l'importance fondamentale de la formation des juges, mais laissent à chaque juge la responsabilité d'élaborer un plan permanent de connaissances et de perfectionnement personnel. Une exception à cette approche se présente dans le cas des juges nouvellement nommés. Ceux-ci sont tenus de suivre le *Colloque pour les juges fédéraux nouvellement nommés* (au printemps et à l'automne) et les colloques *Juger dès vos cinq premières années* (droit criminel et droit de la famille), ainsi que d'autres modules élaborés au niveau national pour les nouveaux juges et choisis par leurs juges en chef.

L'INM propose également une série de « cours de base ». Il s'agit de programmes que les juges suivent régulièrement au cours de leurs cinq premières années au sein de la magistrature. Ils s'appuient sur les programmes destinés aux nouveaux juges et comprennent des cours approfondis sur la preuve, la *Charte canadienne des droits et libertés*, le droit criminel, le droit de la famille et le droit civil, ainsi que des programmes sur l'exposé au jury, les jugements oraux et la rédaction des jugements.

L'INM propose également une série de cours à option, offerts à tour de rôle, généralement tous les deux ans. Il s'agit notamment des cours intitulés *Colloque sur les traditions juridiques autochtones*, *L'art de juger dans de petites collectivités* et *Survivre et prospérer*. Le programme *Les juges et l'univers carcéral* est particulièrement intéressant. Il permet à l'apprenant judiciaire de se concentrer sur le processus de détermination de la peine et sur les effets de l'incarcération sur l'individu. Dans le cadre de ce programme, les juges sont amenés à se rendre dans différents établissements pénitentiaires pour constater et découvrir les réalités du système carcéral canadien.

Outre la prestation des programmes nationaux, l'INM soutient l'organisation et la mise en œuvre de programmes judiciaires pour les cours supérieures et la plupart des cours d'appel aux quatre coins du pays. Ces programmes sont conçus par des comités de formation des tribunaux sous la direction du juge en chef de chaque ressort et sont adaptés pour répondre aux besoins d'un tribunal en particulier. La participation à ces programmes est obligatoire, sauf si le juge en chef accorde une dispense; ces programmes représentent régulièrement jusqu'à cinq des dix jours par an de formation judiciaire recommandés par les *Politiques et lignes directrices sur le perfectionnement professionnel* du CCM, adoptées en 2018. Le comité de formation des tribunaux oriente la création et le contenu du programme et l'INM soutient l'élaboration et la mise en œuvre de ces programmes

en fournissant des conseils en matière de formation et un soutien logistique. En raison des ententes de financement existantes, l'INM n'est pas en mesure de fournir un soutien similaire aux programmes provinciaux et territoriaux axés sur les tribunaux. Cela dit, nous donnons accès à toute la documentation de planification de nos programmes et nous proposons tous les deux ans un programme spécialement conçu pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de la formation judiciaire à l'intention des responsables provinciaux et territoriaux de la formation.

L'INM a toujours proposé un calendrier bien rempli de programmes en présentiel et, après le retour des programmes en présentiel au printemps 2022, ces activités se poursuivent. Au cours de l'année civile 2022-2023, par exemple, l'INM a offert plus de 200 jours de programmes de formation des juges, ce qui représente plus de jours de programmes de formation en présentiel qu'au cours de tout autre exercice antérieur.

Ressources de formation numériques

Comme nous l'avons vu, l'INM a toujours offert aux juges canadiens une gamme de ressources en ligne, mais la formation numérique a connu une croissance exponentielle au cours de la pandémie de COVID-19. Le nouveau service autonome de l'INM responsable de la formation numérique participe désormais pleinement à l'expérience de formation des juges. Les cahiers d'audience électroniques continuent d'être un pilier des ressources en ligne que nous fournissons. Il existe actuellement des cahiers d'audience traitant de sujets très variés, avec des titres tels que : *La preuve*; *La Convention de La Haye*; *La violence entre partenaires intimes en temps de pandémie*; *Manuel de gestion des actions collectives judiciaires*; *Mentally Disordered Accused*; *La réconciliation devant les tribunaux canadiens : Guide à l'intention des juges sur le droit, le contexte et la pratique autochtones*; *Manuel scientifique à l'intention des juges canadiens*; *Introduction aux sciences : recherches qualitatives*; *Les plaideurs et les accusés non représentés par un avocat*; et *L'art et la manière de rédiger promptement ses jugements*.

Outre ces documents, l'INM a conçu de nombreuses nouvelles ressources en ligne présentant un intérêt particulier pour les juges nouvellement nommés. Nous avons conçu une série de cours d'autoapprentissage en ligne sur le droit fondamental (droit criminel, droit civil et droit de la famille), sur le racisme anti-Noirs et les considérations relatives à la détermination de la peine et une *Boîte à outils judiciaire sur le droit relatif aux agressions sexuelles*. À ces cours viennent s'ajouter des balados sur la déontologie judiciaire et la rédaction des jugements. Nous travaillons actuellement à la création de ressources supplémentaires sur la surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale, la violence entre partenaires intimes et l'intelligence artificielle à l'intention des juges. L'importance croissante que nous accordons à la création de nouvelles ressources numériques a pour avantage de nous permettre d'atteindre plus rapidement un plus grand nombre de juges.

Un programme de formation intégré

Les offres complémentaires de l'INM en matière de formation en présentiel et de formation numérique ont donné naissance à une gamme de ressources qui soutiennent les juges canadiens de diverses façons. Les ressources numériques sont toujours disponibles, accessibles sur demande, tandis que les programmes en présentiel permettent de mettre l'accent sur un sujet particulier et donnent l'occasion d'entrer en contact avec des formateurs et des collègues et de mettre en pratique

les compétences. Chaque ressource et chaque programme jouent un rôle dans le cadre d'un vaste ensemble de mesures de soutien à la formation.

Par exemple, un juge nouvellement nommé a accès à toutes les ressources disponibles sur le site Web de l'INM immédiatement après sa nomination. Cela inclut le *Guide de survie des nouveaux juges*. Les ressources numériques destinées aux nouveaux juges sont commodément regroupées sur une page particulière du site de l'INM. Comme nous l'avons indiqué, tout juge nouvellement nommé participera au programme en présentiel adapté à son tribunal au cours de sa première année d'exercice. C'est l'occasion de passer deux semaines avec d'autres juges nouvellement nommés et des experts d'un peu partout au pays. Le programme traite du droit substantiel et du droit procédural, et offre des activités de sensibilisation au contexte adaptée aux juges nouvellement nommés. À cette occasion, les nouveaux juges peuvent en apprendre davantage sur les autres ressources offertes par l'INM, telles que la *Boîte à outils judiciaire sur le droit relatif aux agressions sexuelles*, et s'y référer lorsqu'ils retournent dans leur tribunal d'attache et qu'ils constatent que des procès pour agression sexuelle sont inscrits au rôle. L'année suivante, les mêmes juges peuvent participer au programme en présentiel *Juger dès vos cinq premières années : droit criminel ou droit de la famille*, que les juges sont censés suivre au cours de leurs cinq premières années au sein de la magistrature. Ensuite, un juge nouvellement nommé s'appuiera sur ces premières expériences et s'inscrira à certains des programmes de base destinés à offrir un examen plus approfondi de domaines spécifiques du droit, tels que le droit criminel, le droit de la famille et le droit civil. Les juges nouvellement nommés peuvent ensuite participer en présentiel aux programmes facultatifs qui les intéressent et accéder aux ressources numériques qui sont disponibles sur demande tout au long de leur carrière.

Pour l'avenir, l'INM renforce cette évolution et aide les juges à continuer à tirer parti des changements survenus au cours des trois dernières années. En assurant la formation des nouveaux juges, en répondant de manière cohérente aux besoins des juges à chaque étape de leur carrière, en développant de nouveaux produits et en suscitant l'intérêt et la mobilisation autour de ses ressources en ligne, l'INM s'efforce d'atteindre son objectif, à savoir faire en sorte que les cours et les ressources en ligne soient considérés comme faisant partie intégrante du plan de perfectionnement professionnel d'un juge.

QUESTIONS D'ACTUALITÉ ET DOMAINES D'INTÉRÊT

Outil de planification du perfectionnement professionnel

Les principes de la formation des adultes nous enseignent que les juges, comme de nombreux adultes, apprennent mieux lorsque leur formation est autodirigée. Au Canada, à l'exception de la formation judiciaire obligatoire requise au début de la carrière de juge et de la participation aux programmes offerts par les tribunaux, il incombe à chaque juge, en collaboration avec son juge en chef, de concevoir un plan de formation qui répond le mieux à ses besoins et à ses intérêts au fur et à mesure de son évolution. L'INM a récemment mis en place un outil de planification du perfectionnement professionnel en ligne conçu pour faciliter l'élaboration d'un plan de formation personnel. Cet outil permet aux juges de créer facilement un registre des cours, programmes et séminaires suivis chaque année, en présentiel ou en ligne, proposés par l'INM ou d'autres organismes de formation. Lorsque l'outil est utilisé, il permet d'établir facilement un plan de

perfectionnement professionnel pour l'avenir ainsi qu'un registre à jour des activités de formation suivies.

Promouvoir le perfectionnement de la formation judiciaire en français

Dans l'ensemble de ses programmes de formation en présentiel et en ligne, l'INM a pour mandat de fournir une formation judiciaire bilingue et plurijuridique qui respecte les réalités fondamentales des traditions juridiques du Canada. La formation judiciaire en français et dans la tradition civiliste du Québec est depuis longtemps une priorité afin que l'organisation soit au service des juges des quatre coins du Canada qui exercent dans des ressorts de common law et de droit civil et qui travaillent à la fois en anglais et en français. À l'heure actuelle, il s'agit d'un nouveau domaine d'intérêt pour l'INM, qui a été amorcé par son Conseil des gouverneurs sous la direction d'un Comité pour la promotion et le développement de la formation en français. Le comité a souligné la nécessité de se concentrer sur ce domaine et a approuvé un plan visant à répondre à ce besoin en partie grâce à la prestation d'un programme annuel, principalement en français, sur des sujets liés au droit criminel, ainsi que des programmes plurijuridiques sur le droit de la famille et le droit privé, qui sont accessibles à tous les juges canadiens. En renforçant le contenu français de nos programmes, en incluant davantage de professeurs francophones et civils dans les programmes de l'INM, le cas échéant, et en veillant à ce que les ressources numériques s'appuient sur l'expertise francophone et civile, nous veillerons à ce que nos programmes répondent aux besoins des juges francophones et de droit civil.

Évaluation et examen du programme de formation

L'INM a toujours sollicité et examiné les évaluations des programmes par les participants. Bien qu'ils soient utiles pour cerner les problèmes à résoudre et les nouvelles idées qui n'avaient pas été envisagées auparavant, ces types d'évaluations mesurent le niveau de satisfaction des participants à l'égard du programme de formation plutôt que son efficacité, son utilité ou son effet. Récemment, l'INM a entamé une évaluation du processus de planification de la formation en vue d'évaluer le soutien reçu de la part du personnel de l'INM. Cette évaluation deviendra un élément permanent de notre processus d'évaluation.

Toutefois, l'INM ne s'est pas encore engagé dans un examen de son programme de formation. Pour s'assurer que l'INM continue d'exceller dans la conception, l'élaboration et la prestation de la formation judiciaire pour tous les juges du Canada, l'organisation a entrepris – et est sur le point d'achever – un examen formel de l'ensemble de son programme de formation judiciaire. L'examen était en partie motivé par le désir d'aller au-delà des préférences des participants au programme pour évaluer la qualité du programme de formation de l'INM. Les résultats de l'examen et les recommandations formulées alimenteront le travail d'élaboration de notre nouveau *Plan stratégique* en 2023.

L'examen a été mené par un comité formé par le Conseil des gouverneurs et l'équipe de direction de l'INM en 2020. En raison de la pandémie, son achèvement a pris plus de temps que prévu.

Cela dit, l'avènement de la pandémie et les nombreux changements qu'elle a provoqués dans le système juridique, dans la formation judiciaire et dans la vie en général, ont offert une occasion exceptionnelle de revoir non seulement les programmes proposés, mais aussi la façon dont la

formation judiciaire est dispensée. La pandémie s'est révélée être le catalyseur de discussions franches qui ont débouché sur de nouvelles idées et approches stimulantes qui sont pertinentes au regard de tous les aspects du travail de l'INM.

Tandis que le rapport du comité d'examen du programme de formation est en cours de finalisation pour être transmis au Conseil des gouverneurs, la conclusion générale est que le programme de formation de l'INM, tel qu'il est actuellement dispensé, répond aux besoins des juges et que les modèles pédagogiques utilisés par l'INM continuent d'être adaptés à la conception, à la préparation et à la prestation d'une formation judiciaire efficace et de grande qualité. Cependant, le comité reconnaît également que les changements survenus avec le temps créent des possibilités d'améliorer le contenu du programme et la manière dont il est dispensé.

L'un des défis les plus intéressants pour l'INM sera d'intégrer la présence accrue de la technologie à l'expérience en présentiel de manière à améliorer l'expérience de la formation judiciaire pour chaque juge.

L'innovation : combiner l'apprentissage en présentiel et l'apprentissage en ligne

En ce qui concerne l'intégration de la technologie dans la formation judiciaire, l'expérience de l'INM au cours de la pandémie a été une grande source d'inspiration. Dans les semaines qui ont suivi l'annulation de tous les programmes en présentiel de l'INM, l'équipe de l'INM a commencé à produire des webinaires asynchrones de grande qualité. Plusieurs nouveaux webinaires ont été créés chaque semaine au printemps et au début de l'été 2020. Pendant ce temps, l'organisation a été revue pour pouvoir non seulement fournir, mais aussi concevoir, une formation en ligne synchrone de haute qualité pour les juges canadiens. À l'automne 2020, l'INM a réussi à remplacer la quasi-totalité du programme de formation en présentiel par des cours équivalents en ligne. Cette offre de formation en ligne synchrone s'est poursuivie pendant près de deux années complètes. Au fil du temps, tandis que les mesures de restriction liées à la pandémie changeaient et fluctuaient, l'INM a maîtrisé une autre nouvelle approche : les programmes hybrides, dispensés en présentiel et en ligne. Au départ, dans le cadre de ces programmes, les participants en ligne ne faisaient que visionner un flux vidéo en continu. Au fil du temps, cependant, l'approche de l'INM est devenue plus rigoureuse et de plus en plus intégrée, permettant la pleine participation des participants en présentiel et en ligne et l'interaction entre eux.

À partir du printemps 2022, une fois la pandémie terminée, l'INM a recommencé à offrir davantage de formations en présentiel qu'il n'en avait jamais offert auparavant. On ne saurait trop insister sur l'enthousiasme des juges desservis par l'INM à l'égard du retour de la formation en présentiel. La pandémie de COVID-19 n'a fait que renforcer l'importance des occasions pour les juges de se réunir et d'apprendre ensemble en présentiel. Cependant, l'INM ne s'attend pas à revenir à la situation antérieure à la pandémie. Les compétences et les techniques acquises au cours de notre période d'activité virtuelle ont une place importante et continueront à faire partie intégrante des programmes de l'INM. Les fonctions telles que les salles de discussion, qui permettent aux intervenants de faire des présentations à distance et même, dans certains cas, de présenter des programmes hybrides entièrement interactifs, ont vocation à perdurer, même si l'INM reste attaché à la prestation de programmes en présentiel.

Si l'on fait abstraction des méthodes d'enseignement, un autre moyen d'améliorer l'expérience de formation à l'aide de la technologie consiste à étendre la portée d'un programme en présentiel en organisant des séances de suivi avant ou après le programme, de manière virtuelle. S'appuyant sur l'expérience acquise pendant la pandémie, l'INM étudie actuellement les possibilités d'organiser des activités d'apprentissage supplémentaires ou complémentaires avant ou après les programmes en présentiel. Ces activités permettent d'enrichir l'expérience d'apprentissage et de perfectionner les compétences des juges. Les séances ou travaux préparatoires peuvent être utilisés pour s'assurer que les participants disposent de connaissances de base communes; ils peuvent également permettre de relever des domaines d'intérêt importants ou de déterminer comment maximiser la valeur du temps passé ensemble. D'autre part, les juges qui acquièrent de nouvelles compétences dans le cadre d'un programme peuvent bénéficier de la possibilité d'appliquer ces compétences dans leur environnement de travail, puis de faire le point sur leur expérience (les succès et les difficultés, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné) avec leurs pairs et les professeurs au cours d'une séance de suivi en ligne. Il a été démontré que ces types d'activités améliorent l'apprentissage et favorisent la rétention des connaissances. Dans le cadre de ces séances, le mentorat aide les juges à surmonter les difficultés ou les obstacles qu'ils ont rencontrés dans l'application de leurs nouvelles compétences dans leur environnement de travail réel. Ce cercle complet d'apprentissage favorise la rétention des nouvelles connaissances et compétences et accroît l'aisance dans la mise en application de ces nouvelles compétences. Ainsi, le développement de l'enseignement numérique qui a émergé de la pandémie de COVID-19 est maintenant intégré par l'INM dans son programme de formation de manière plus générale. Ce faisant, l'INM repense la relation entre l'enseignement en présentiel et l'enseignement numérique et la manière dont les deux se combinent.

Mobilisation à l'international

S'appuyant sur les fondements de la formation judiciaire au niveau national, l'INM maintient son engagement sur la scène internationale depuis plus de 25 ans. Cet engagement est généralement rendu possible par l'invitation d'un pays hôte ou d'un organisme de mise en œuvre et se fait toujours en partenariat avec le pouvoir judiciaire ou les institutions judiciaires du pays hôte. La démarche est conçue pour compléter – et non remplacer – les systèmes de formation du pays hôte. Bien que l'activité principale de l'INM au niveau international soit la formation judiciaire, l'Institut apporte également son soutien à la réforme judiciaire, à l'accès à la justice et au renforcement institutionnel. Au fil des ans, l'INM a établi des partenariats avec 24 pays aussi divers que l'Ukraine, le Mexique, le Ghana, le Vietnam, les Philippines, l'Ouzbékistan, le Qatar, le Chili, la Chine, l'Éthiopie et le Rwanda.

Le projet international le plus important et le plus récent de l'INM a été mené auprès de l'Ukraine, où l'INM, parfois de concert avec des partenaires, y compris la magistrature fédérale, et financé par Affaires mondiales Canada, a participé à trois projets pluriannuels au cours des 15 dernières années. Au cours de ces projets, la magistrature canadienne s'est engagée activement et directement en Ukraine dans des projets visant à améliorer les structures de gouvernance et la capacité institutionnelle de la magistrature et de l'administration judiciaire; à améliorer la formation judiciaire et à renforcer l'École nationale de la magistrature et la Haute Commission de qualification dans sa surveillance de la formation judiciaire; et à contribuer à l'instauration d'un système judiciaire indépendant, efficace, équitable et responsable en Ukraine. Le dernier de ces projets a été achevé fin 2021, avant le déclenchement de la guerre en Ukraine. Bien que l'INM ne

soit pas engagé en Ukraine pour le moment, il reste en contact étroit avec ses collègues ukrainiens. L'INM a eu la chance d'accueillir une délégation ukrainienne à l'automne 2022 à Ottawa lors de la conférence de l'Organisation internationale de la formation judiciaire (IOJT), dont il est question ci-dessous.

En se tournant vers l'avenir, l'INM repense également son rôle sur le plan international. Certains aspects de sa mobilisation internationale demeureront – sa capacité unique à dispenser un enseignement bilingue et plurijuridique et son engagement à l'égard d'une pédagogie d'excellence. Le Canada est unique en ce sens qu'il est à la fois bilingue et compte plusieurs systèmes juridiques. L'expertise de l'INM dans la tradition du droit civil et les programmes et ressources en français lui permettent de travailler de façon transparente dans les traditions juridiques de common law et de droit civil, tandis que son expérience de l'intégration des traditions juridiques autochtones dans sa formation judiciaire trouve un écho favorable dans d'autres ressorts dotés de systèmes juridiques pluriels. La formation numérique est une composante de plus en plus importante de l'approche de l'INM en matière de formation judiciaire au niveau international. L'expertise croissante de l'INM dans l'utilisation des ressources numériques au niveau national se traduit déjà dans ses relations avec des instituts homologues dans d'autres pays. Pour soutenir le travail de l'INM au niveau international, nous élaborons actuellement un nouveau plan stratégique triennal.

Conférence organisée par l'Organisation internationale de la formation judiciaire

À l'automne 2022, l'INM a eu l'occasion de présenter ses efforts en matière de formation judiciaire sur la scène internationale en accueillant la conférence 2022 de l'IOJT. Le thème de la conférence était *Une formation judiciaire efficace : comprendre les populations vulnérables*. Y ont été proposés des ateliers, des tables rondes et des débats d'experts sur la réponse judiciaire à la traite des êtres humains, la violence contre les femmes et les filles, la garantie de l'accès à la justice pour les communautés autochtones, les populations touchées par le changement climatique et le jugement tenant compte des traumatismes. Les leçons tirées de l'apprentissage et du jugement par voie électronique tout au long de la pandémie ont permis de proposer de nombreuses séances sur l'utilisation de la technologie en matière de jugement et de formation des magistrats. Plus de 230 délégués se sont rendus à Ottawa pour assister à la conférence, y compris des juges, des universitaires et des experts de plus de 40 pays. Ce fut une excellente occasion pour l'INM et ses pairs du monde entier de se réunir et de faire connaître les pratiques exemplaires en matière de formation des juges. L'IOJT organise un événement similaire tous les deux ans et la planification de la conférence de l'IOJT de 2024 à Séoul, en Corée, est en cours.

REGARD VERS L'AVENIR

Après avoir réinstauré son calendrier complet des programmes en présentiel, amélioré sa suite numérique de formation et de ressources, et s'être réengagé au niveau international en organisant et en accueillant la conférence 2022 de l'IOJT, l'INM se tourne à présent vers l'avenir. Nous continuerons à explorer les possibilités de nouveaux modes de prestation, en combinant le meilleur du modèle expérientiel en présentiel avec les technologies émergentes afin d'améliorer la qualité de notre pédagogie et de perfectionner l'expérience de la formation judiciaire.

Nous nous réjouissons de notre engagement continu avec les formateurs judiciaires et les instituts judiciaires du monde entier, ainsi qu'à l'idée de maintenir nos relations existantes et d'en forger

de nouvelles, fondées sur notre conviction qu'un dialogue continu sur la formation judiciaire enrichira notre expérience et notre expertise collectives et jettera les bases d'une amélioration continue au sein de chaque institut. À cette fin, nous serions heureux de répondre à vos questions et de poursuivre la conversation dans les mois à venir. Si vous souhaitez le faire, veuillez adresser vos demandes à l'INM en vous reportant aux coordonnées figurant sur la page d'accueil de son site Web.

ANNEXE A – LES VINGT PRINCIPES DE LA FORMATION JUDICIAIRE DE L'INM

Les vingt principes de la formation judiciaire

LA FORMATION ET LE RÔLE DE LA MAGISTRATURE

1. La formation judiciaire est un moyen sûr d'assurer le travail optimal des juges et d'assurer l'appui pour la règle de droit.
2. Le respect des valeurs de la *Charte* et l'indépendance judiciaire doivent sous-tendre tous les programmes de formation judiciaire.

INDÉPENDANCE INSTITUTIONNELLE ET CADRE DE LA POLITIQUE

3. La formation judiciaire doit être offerte dans un contexte d'indépendance institutionnelle et financière.
4. L'appui et la participation des juges en chef et d'autres chefs respectés de la magistrature sont des éléments essentiels à l'édification d'une culture d'apprentissage judiciaire.
5. Pour faciliter et appuyer la participation des juges, la formation judiciaire doit être accompagnée de politiques, de calendriers et de ressources appropriés.
6. Une bonne coordination entre les formateurs est une façon utile d'améliorer la gamme de cours offerts et leur rentabilité.

LA FORMATION JUDICIAIRE ET LE LEADERSHIP DES JUGES

7. Les juges doivent adopter un rôle de leader en ce qui concerne la formation judiciaire. La formation des pairs est un principe fondamental de la formation judiciaire. La mise au point et l'exécution des activités de formation exigent la participation de juges très estimés, et un institut de formation judiciaire organisé permet d'offrir l'infrastructure, les connaissances et l'appui nécessaires au processus.
8. Le perfectionnement du corps professoral judiciaire est essentiel à l'appui du principe de formation des pairs, et pour assurer un programme de formation judiciaire de haute qualité et durable à long terme.
9. Les juges et les personnes n'appartenant pas à la magistrature peuvent travailler ensemble à la planification et à l'exécution du programme; en effet, la participation d'hommes de loi, de membres du corps professoral et de membres de la communauté dans son ensemble (les « trois piliers ») permet d'améliorer la qualité du programme.

10. Des experts en programmes pédagogiques et en logistiques doivent appuyer les juges dans la planification et l'exécution des programmes de formation judiciaire.

ÉLABORATION DU PROGRAMME

11. La mise en place d'un processus d'analyse continue des besoins est essentielle pour assurer que le programme de formation judiciaire soit pertinent et qu'il tienne compte des priorités et des préférences des juges en matière d'apprentissage.
12. Un programme (assorti d'une vaste gamme de cours) devrait guider la préparation des cours et l'établissement du calendrier.
13. Le programme de formation judiciaire est diffusé et élaboré sur le plan national et local, et est enrichi par l'incorporation de perspectives comparatives.

PRINCIPES DE CONCEPTION DU PROGRAMME

14. Le programme de formation judiciaire doit tenir compte de la complexité du rôle des juges, et doit aborder leurs rôles, leurs tâches et leurs fonctions de manière pratique et concrète.
15. Le programme de formation judiciaire devrait refléter le caractère et le profil de la magistrature canadienne.
16. Pour aborder la gamme complète de questions judiciaires, les programmes de formation devraient comprendre les éléments suivants : connaissance de base, perfectionnement des compétences et contexte social (à « trois dimensions »).
17. Les programmes et les modules de formation devraient être adaptables, de façon à ce qu'il soit possible de les offrir dans différents contextes juridictionnels.

PÉDAGOGIE DU PROGRAMME DE FORMATION JUDICIAIRE

18. Les juges sont des apprenants adultes. Pour être stimulants et efficaces, les programmes de formation judiciaire doivent mettre en application des principes d'enseignement aux adultes et utiliser une approche expérientielle, axée sur les compétences.
19. Les programmes de formation judiciaire devraient refléter les meilleurs principes des programmes conçus à l'intention des environnements de perfectionnement professionnel.
20. Des méthodes d'évaluation efficaces permettent l'amélioration continue de la conception et de l'exécution des programmes de formation judiciaire offerts. Les méthodes d'évaluation en soi doivent respecter l'indépendance judiciaire.