



Strasbourg, le 10 Mai 2017

CEPEJSATURN(2016)6Rev2

Manuel de mise en œuvre des outils CEPEJ

Version 3 du 10 mai 2017

Rédigé par le Groupe SATURN

Guide de mise en œuvre des outils CEPEJ

I. Introduction

A. Éléments constitutifs d'une bonne justice

Une bonne justice ou un système judiciaire qui fonctionnent correctement possèdent les caractéristiques suivantes :

1. Les autorités judiciaires sont accessibles : toute personne peut saisir les tribunaux sans égard à ses capacités économiques.
2. Les autorités judiciaires sont gérées de façon efficace, en particulier les décisions judiciaires sont rendues dans un délai raisonnable et
3. dans une qualité optimale (motivation compréhensible, dispositif clair et exécutable).
4. Ces décisions sont reconnues (acceptées) par les parties, les autorités et les autres impliqués dans la procédure ; cette attitude se caractérise notamment par l'exécution dans un délai raisonnable des décisions judiciaires et l'absence d'obstruction à cette exécution.

Ces éléments constitutifs existent notamment lorsque les conditions cadres suivantes sont réunies :

- indépendance du pouvoir judiciaire;
- absence de corruption en général et en particulier au sein des autorités judiciaires;
- formation initiale et continue ciblée des magistrats et des employés des parquets et des tribunaux;
- législation (y compris lois de procédure) adéquate;
- infrastructure et logistique fonctionnelles.

B. Concentration des activités de la CEPEJ sur l'analyse de l'efficacité et de la qualité au sens large du fonctionnement des systèmes judiciaires

La CEPEJ exécute le mandat qui lui est confié dans le contexte général précité et apporte sa contribution au bon fonctionnement de la justice en général et des tribunaux en particulier. Elle concentre son activité sur :

- la récolte de données permettant d'analyser le bon fonctionnement d'un système judiciaire d'un tribunal ou d'un parquet;
- l'optimisation des processus permettant de rendre des décisions judiciaires dans des délais raisonnables;
- l'optimisation des conditions cadres dans lesquelles la justice évolue, sous réserve des domaines traités par d'autres organes du Conseil de l'Europe.

Ainsi et à contrario, la CEPEJ ne s'occupe pas ou très marginalement des questions liées à l'indépendance du pouvoir judiciaire (voir à ce sujet les travaux du Conseil consultatif de juges européens et du Conseil consultatif de procureurs européens) à la corruption (voir à ce sujet des activités d'inspection du GRECO) à la formation des magistrats et employés du pouvoir judiciaire (voir à ce sujet les travaux du réseau de Lisbonne du Conseil de l'Europe

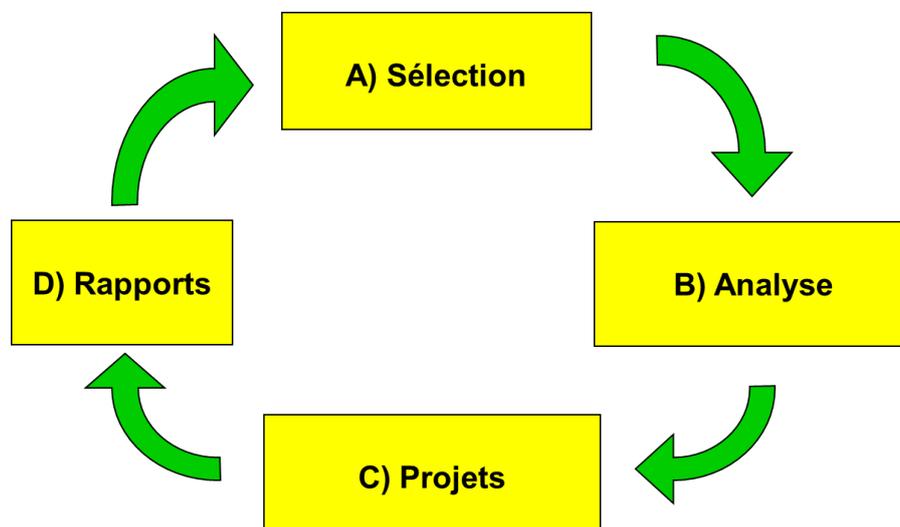
ou à la législation (voir à ce sujet les travaux du CDCJ).

Au fil des années, la CEPEJ a effectué de nombreux travaux d'analyse et développé de nombreux outils permettant d'optimiser le fonctionnement des systèmes judiciaires ou des tribunaux¹.

Le présent document a pour objectif d'expliquer la relation entre les diverses analyses et outils de la CEPEJ ainsi que de faciliter leur utilisation par les experts lors de mission de coopération ou par des membres des autorités judiciaires désireux d'optimiser eux-mêmes le fonctionnement de leur propre système judiciaire ou de leurs propres tribunaux.

II. Méthodologie d'utilisation des outils CEPEJ

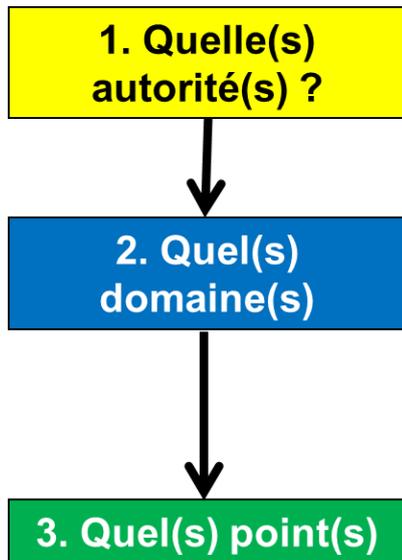
Les outils CEPEJ se caractérisent par leur simplicité d'utilisation. Seules quatre phases sont nécessaires pour les mettre en œuvre² : la phase de sélection, la phase d'analyse, la phase de projets et la phase de rapports.



1 Voir aussi le document étude de la CEPEJ No 22 qui retrace de façon détaillée l'historique des travaux de la CEPEJ.

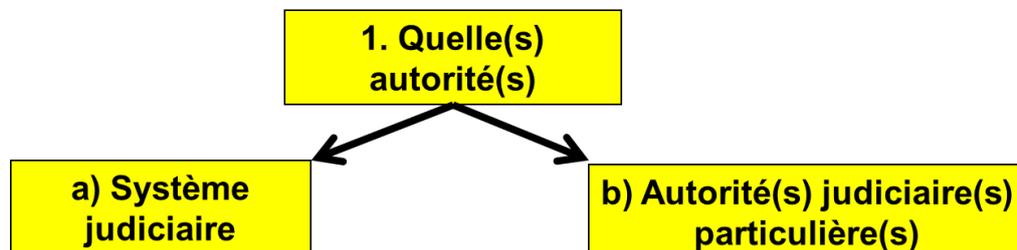
2 Sauf les enquêtes de satisfaction qui utilisent une méthodologie propre.

A. Phase de sélection



1. La première question à se poser est :

Au sein du système judiciaire, de quelles autorités voulons-nous optimiser le fonctionnement ?



Deux types de réponses possibles :

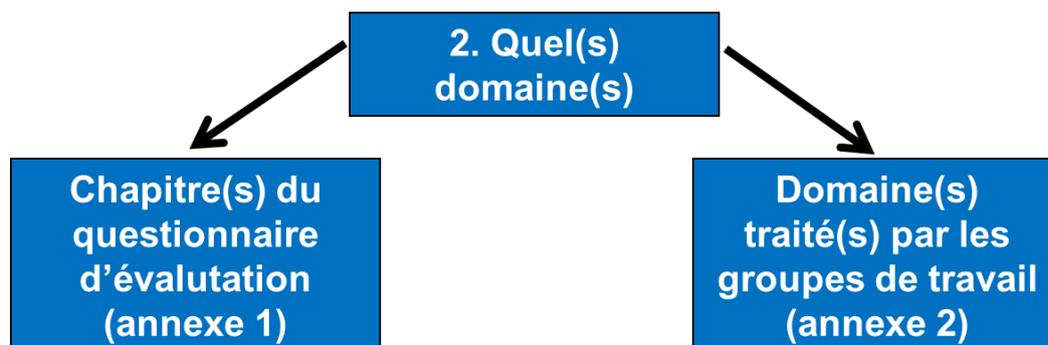
a) le système judiciaire dans son ensemble (pour la suite des opérations, voir le chiffre 2a ci-dessous);

b) une ou plusieurs autorités judiciaires particulières : un tribunal particulier, une sélection de tribunaux, un parquet particulier, une sélection de parquets.

Pour la suite des opérations, voir chiffre 2b ci-dessous.

2. La deuxième question à se poser durant la phase de sélection est :

Pour la ou les entités choisies, quel(s) domaine(s) voulons-nous optimiser ?



a) Lorsque la réponse apportée à la première question est l'ensemble du système judiciaire, il convient, en se fondant sur le questionnaire d'évaluation des systèmes judiciaires européens, de définir quels domaines doivent être examinés dans le but de voir s'il existe un potentiel d'amélioration. Pour la liste des domaines, voir annexe 1.

Le choix d'un ou de plusieurs domaines au sein de cette liste offre l'avantage de pouvoir comparer le système judiciaire concerné avec celui d'autres pays comparables. Naturellement, un domaine hors liste peut aussi être choisi.

Pour la suite des opérations, voir chiffre 3 ci-après.

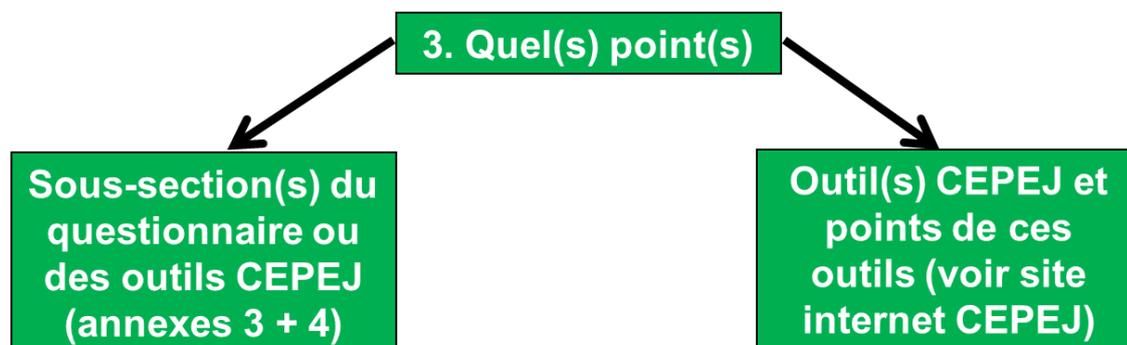
b) Lorsque la réponse apportée à la question 1 est une ou plusieurs autorités judiciaires particulières, il convient de choisir le ou les domaines à examiner dans le but d'en déceler le potentiel d'optimisation. Pour une liste des domaines, voir annexe 2.

Le choix d'un domaine dans la liste offre l'avantage qu'il existe une ligne directrice, une check-list, un document décrivant des bonnes pratiques ou un autre type de document de la CEPEJ sur le sujet. Naturellement un domaine hors liste peut aussi être choisi.

Pour la suite des opérations, voir chiffre 3b ci-après.

3. La troisième question à se poser durant la phase de sélection est :

Dans le(s) domaine(s) choisi(s), quel(s) point(s) voulons-nous analyser en vue d'une éventuelle optimisation ?



a) Lorsque le champ d'investigation est le système judiciaire dans son ensemble, il est possible, voire conseillé, de sélectionner les points étudiés à l'intérieur d'un domaine :

- soit en sélectionnant un sous-domaine correspondant à un sous-chapitre du questionnaire sur les systèmes judiciaires européens (voir annexe 3), soit en sélectionnant des questions particulières³ du questionnaire précité⁴;
- soit en sélectionnant des outils CEPEJ contenant des points ou consacrés entièrement à des questions relatives au fonctionnement d'un système judiciaire dans son ensemble (voir annexe 4).

b) Lorsque le champ d'investigation porte sur un domaine particulier du fonctionnement d'une autorité judiciaire, il est recommandé de sélectionner dans l'outil ou les outils CEPEJ choisis les points dont la mise en œuvre peut être réalisée avec un minimum de moyens et qui apporteront une plus-value maximale au bon fonctionnement de cette autorité. La CEPEJ a publié le guide de mise en œuvre des lignes directrices en matière de délais judiciaires qui contient 16 lignes directrices prioritaires qui, en principe, peuvent être mises en œuvre par tout tribunal sans aide externe, sans moyens supplémentaires et qui lui permettront de raccourcir la durée de traitement des affaires. En matière de qualité, il est par exemple possible d'exclure tous les points qui ne concernent pas les tribunaux qui sont contenus dans la check-list qualité⁵ et dans les points restants, d'opérer une sélection de ceux qui paraissent particulièrement importants pour le tribunal concerné.

3 Exemple : si un Etat désire optimiser son organisation judiciaire dans le but d'optimiser le règlement des litiges administratifs, il sélectionnera les questions concernant les tribunaux et les litiges administratifs (Chapitre 4, Q91+97+99).

4 Voir document CEPEJ 2015(1) Questionnaire d'évaluation des systèmes judiciaires – Cycle 2014-2016

5 Document CEPEJ (2008)2, checklist pour la promotion de qualité de la justice et des tribunaux.

B. Phase d'analyse

a) Analyse du système judiciaire

En règle générale, une analyse est faite au niveau national⁶.

1. Récolte des données

Lorsque les points sujets de l'étude sont tirés du questionnaire sur les systèmes judiciaires européens, les données nationales sont disponibles dans la banque de données de la CEPEJ⁷. Lorsque l'on décide d'analyser d'autres points que ceux contenus dans le questionnaire précité, il est nécessaire de commencer par récolter les données relatives à ces points.

2. Définition du cercle des pays comparables

Dans le cadre d'une analyse d'un système judiciaire, il est utile de comparer les fonctionnements et les performances de ce système judiciaire avec celui de pays comparables.

Les critères pour définir le cercle des systèmes judiciaires comparables dépendent fortement des points à analyser, respectivement à comparer. Il est conseillé d'effectuer une pondération des critères permettant de conserver un noyau de pays comparables identiques à travers toute l'analyse.

Les critères suivants sont généralement pris en considération :

- nombre d'habitants similaires;
- traditions juridiques identiques;
- produit intérieur brut (PIB) comparable (indispensable pour comparer les questions ayant trait au budget);
- organisation de l'Etat comparable (Etat fortement ou peu centralisé, Etat fédéral, etc.);
- topographie/géographie/étendue similaire (indispensable pour comparer l'organisation, la carte judiciaire);
- la proximité géographique et/ou culturelle entre pays dont les systèmes judiciaires peuvent être comparés.

Dans tous les cas, il est vivement conseillé d'inclure dans la comparaison :

- la moyenne et/ou la médiane européenne;
- les standards européens lorsqu'il en existe⁸.

En raison des différences qui existent entre pays comparables, il convient d'effectuer les comparaisons sur des valeurs standardisées⁹, comme :

⁶ Des exceptions peuvent exister dans les Etats fédéraux où une telle analyse peut être réalisée au niveau d'un Etat fédéré.

⁷ CEPEJ-STAT est accessible à partir du site internet de la CEPEJ : <http://www.coe.int/cepej/>

⁸ En cours d'élaboration en matière de durée de traitement des affaires.

⁹ Voir note explicative du questionnaire d'évaluation de la CEPEJ

- budget par habitant;
- nombre de magistrats pour 100 000 habitants;
- Personnel non-juge par juge;
- nombre d'affaires pour 100 habitants;
- nombre d'affaires par magistrat;
- etc.

Conclusions et recommandations

Une telle étude devrait contenir :

- une description des similitudes et les différences entre le système judiciaire étudié et les autres systèmes judiciaires ainsi que d'éventuels standards européens;
- lorsque des différences sont constatées, une explication des causes de ces différences;
- lorsque les explications des différences font ressortir un potentiel d'optimisation, des recommandations en vue d'une amélioration de la situation.

3. Evolution dans le temps

A l'intérieur d'un système judiciaire, il est intéressant aussi d'étudier l'évolution dans le temps des points sélectionnés pour l'étude, mais aussi des indicateurs permettant de mesurer les performances du système judiciaire (voir à ce sujet l'annexe EUGMONT des lignes directrices GOJUST de la CEPEJ en matière de statistiques judiciaires)¹⁰.

La comparaison dans le temps peut être faite lorsque la comparaison avec des pays comparables n'est pas possible mais devrait le plus souvent constituer un complément à la comparaison avec des systèmes judiciaires comparables.

Conclusions et recommandations

Une telle étude devrait contenir :

- une description de l'évolution de la situation dans le temps mettant en évidence :
 - les situations stables
 - les évolutions positives
 - les évolutions négatives
- les causes des évolutions positives ou négatives importantes¹¹

4. Exemple de plan d'une analyse de la situation du système judiciaire

Voir annexe 5

b) Analyse d'un tribunal

Une telle analyse peut être faite par un tribunal isolé, pour une série de tribunaux similaires ou pour chacun des tribunaux d'un système judiciaire.

¹⁰ Document CEPEJ(2008)11, Lignes directrices de la CEPEJ sur les statistiques judiciaires (GOJUST)

¹¹ On peut considérer comme importante par exemple une évolution de plus ou moins 20%.

1. Collecte de données

Quels que soient les points sujets de l'étude, il est très utile de connaître pour la juridiction concernée :

- son organisation et ses compétences;
- ces statistiques de base pour les 3 à 5 ans passés¹²;
- ses ressources, en particulier le nombre de magistrats et de personnel;
- des informations sur son degré d'informatisation.

Voir annexe 6 décrivant les travaux préalables à une visite d'experts.

2. Analyse des points sujets de l'étude

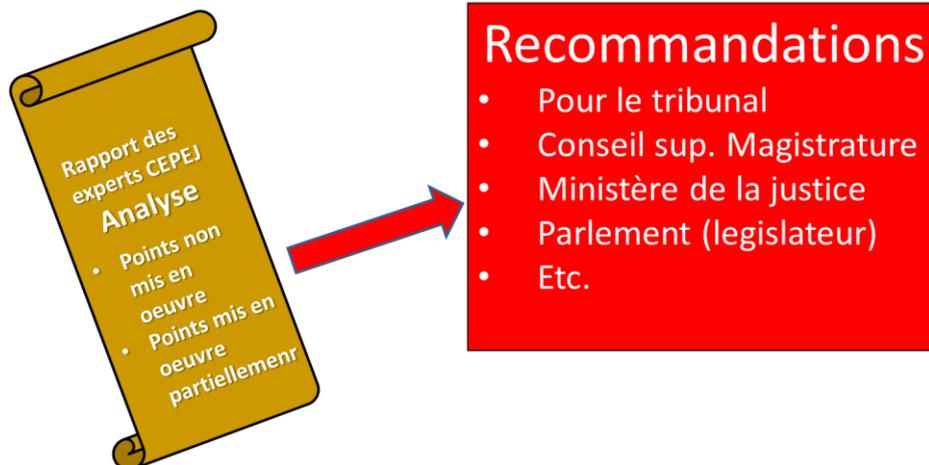
L'analyse des points sujets de l'étude peut être effectuée par un tribunal lui-même ou par des experts CEPEJ à l'occasion d'une visite au sein du tribunal.

L'analyse d'un tribunal peut comprendre :

- une comparaison avec des tribunaux comparables au sein du système judiciaire examiné ou dans un autre Etat membre Conseil de l'Europe; cette situation se présente notamment pour les cours suprêmes qui, par définition, sont uniques au sein d'un système judiciaire;
- une description de l'évolution dans le temps des points examinés.

Lors de l'examen des points sélectionnés au sein des outils CEPEJ, l'étude devra faire ressortir le degré actuel de mise en œuvre de ces points, à savoir s'ils sont :

- réalisés
- réalisés mais sous une autre forme que celle prévue dans le document CEPEJ
- non réalisés mais il existe un projet complet de mise en œuvre
- réalisés partiellement
- non réalisés.



¹² Voir annexe EUGMONT :

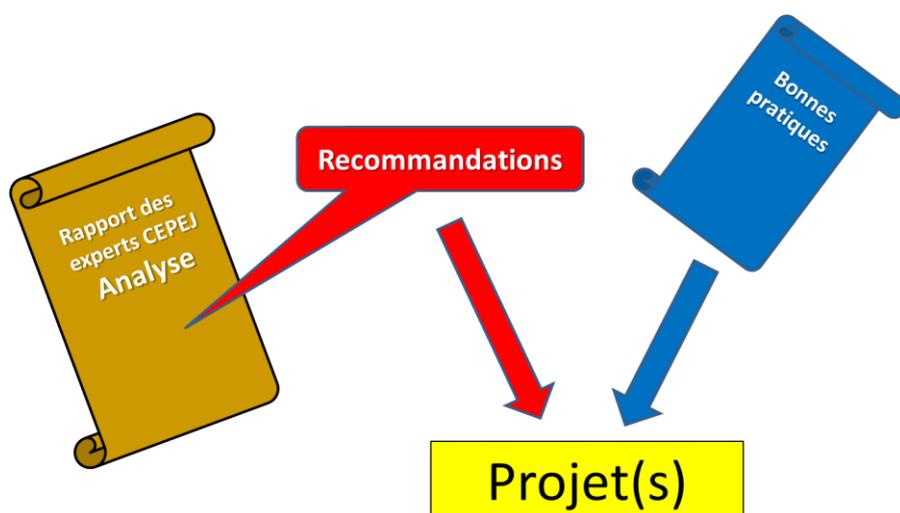
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ\(2008\)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=DGHL-CEPEJ&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ(2008)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=DGHL-CEPEJ&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6)

Les points particulièrement intéressants pour l'analyse et pour le démarrage de projets sont les points partiellement réalisés et non réalisés. L'analyse comprendra des recommandations pour améliorer et optimiser le fonctionnement et les performances du tribunal concerné par la mise en œuvre concrète de ces points partiellement ou non réalisés.

3. Proposition de plan d'une analyse d'un tribunal

Dans l'annexe 7 se trouve un exemple de plan d'une analyse d'un tribunal qui peut être adapté en fonction de l'outil CEPEJ choisi et des points qui y ont été sélectionnés.

C. Phase de projets



a) Projet d'optimisation du fonctionnement d'un système judiciaire

1. Point de départ

Le point de départ est constitué par les domaines identifiés de carence et les recommandations et les améliorations proposées durant la phase d'analyse. Celles-ci peuvent résulter de la comparaison avec des systèmes judiciaires similaires ou du suivi de l'évolution dans le temps et dans ce dernier cas ce sont les évolutions négatives qui serviront de point de départ au projet en vue de renverser la tendance.

En outre, il arrive fréquemment que lors de l'analyse de la situation au sein des tribunaux, des recommandations sont rédigées qui ne concernent pas le tribunal lui-même mais qui concernent le fonctionnement de l'ensemble du système judiciaire et entre davantage dans les compétences des ministères de la justice, des conseils supérieurs de la magistrature ou encore d'autres autorités concernées par le fonctionnement de la justice.

Lorsque les autorités responsables du démarrage de projet ou les experts CEPEJ mandatés pour la mission de coopération doivent déterminer les contours des projets à démarrer, cette tâche se révèle souvent ardue. Les bonnes pratiques récoltées soit au sein même du

système judiciaire concerné ou dans des systèmes judiciaires similaires, peuvent servir de base de réflexion pour déterminer les contours des projets. La CEPEJ a publié sur son site internet plusieurs compendiums de bonne pratique¹³. Ce document est mis à jour à intervalles réguliers par le groupe de travail SATURN.

2. Priorisation des projets

Une fois que des projets ont été finis pour tout en partie des recommandations, il convient d'en établir une liste, par exemple sous la forme d'une grille et de déterminer quels projets doivent être mis en oeuvre immédiatement et quels sont ceux qui seront démarrés ultérieurement.

La grille de priorisation peut revêtir la forme suivante :

Projet/recommandation	Impact sur le fonctionnement du système judiciaire	Coûts (uniques) du projet	Coûts de fonctionnement (annuels)	Total	Priorité
	Valeur : 1 - 4 1 = importe peu 4 = apporte beaucoup au bon fonctionnement du système judiciaire	Valeur : 1 - 4 1 = coûts très élevés 4 = peut être réalisé avec les ressources actuelles	Valeur : 1 - 4 1 = coûts très élevés 4 = peut fonctionner sans ressources supplémentaires		
Projet A					
Projet B					

Les projets qui obtiennent le total le plus élevé sont ceux qui d'une part apporteront une amélioration importante au fonctionnement du système judiciaire à un coût peu élevé. Si le coût joue un rôle secondaire dans un Etat membre, il est possible de donner un poids plus important aux facteurs liés à l'impact et de multiplier le résultat obtenu dans cette colonne par deux, trois ou cinq dans la détermination du total de points. En règle générale, il n'est pas possible et même déconseillé de démarrer trop de projets en même temps, par conséquent il convient de démarrer un paquet de projets dans un premier temps, d'en mesurer ensuite l'impact et si nécessaire de démarrer un deuxième paquet de projets dans une phase ultérieure.

3. Gestion de projets

Il est recommandé de gérer les projets selon les méthodes actuelles de management de projets.

Celles-ci requièrent en règle générale la mise en place d'une organisation de projets, d'une planification du projet et d'une attribution de moyens pour les réaliser; il est indispensable de définir aussi les objectifs du projet afin de pouvoir mesurer à la fin si ces objectifs ont été

¹³ Par exemple, en matière de délai judiciaire, le document ... contient pour chacune des lignes directrices prioritaires les bonnes pratiques récoltées au sein des tribunaux référents.

atteints; la rédaction d'autres documents contractuels, tels que cahier des charges est également nécessaire; ensuite suit une phase de réalisation, éventuellement de tests et de mise en production s'il s'agit d'une application informatique par exemple. Concernant le rapport final, voir la partie D ci-après.

Lorsqu'il s'agit de projets législatifs, la méthode et les étapes sont dictées par la législation applicable du pays concerné.

Pour les experts CEPEJ intervenant dans le cadre d'un projet de coopération, il peut s'avérer utile de tenir une liste des recommandations et/ou des projets initialisés par l'Etat concerné et de se renseigner à chaque mission sur l'évolution de la situation. L'annexe 8 contient un exemple d'un tableau de suivi des recommandations ou des projets.

b) Projet d'optimisation du fonctionnement d'un tribunal

1. Point de départ

Le point de départ est constitué par les recommandations formulées dans le rapport d'analyse. Celles-ci peuvent être subdivisées en plusieurs types de recommandations en fonction des destinataires des propositions formulées. Il peut s'agir de recommandations :

- pour le tribunal concerné;
- pour le conseil supérieur de la magistrature (si cette institution existe au sein du système judiciaire dont fait partie le tribunal concerné);
- pour le ministère de la justice;
- pour le législateur;
- etc.

Lorsque le destinataire de la recommandation n'est pas le tribunal concerné, les recommandations doivent être transmises avec l'appui du tribunal aux autorités concernées.

2. Priorisation des projets propres au tribunal

Lorsqu'il y a plusieurs projets propres au tribunal, il est également utile de procéder à une priorisation de ces projets selon la méthode décrite ci-dessus pour les systèmes judiciaires.

L'avantage des projets qui apportent une amélioration substantielle du fonctionnement du tribunal et qui peuvent être réalisés sans ressources supplémentaires, est que ces projets peuvent être initialisés sans délai et sont dans la compétence du tribunal. Dans ce cas, en règle générale, il n'est pas nécessaire d'obtenir une autorisation des autorités de surveillance ou de haute surveillance du tribunal concerné.

3. Gestion de projets

Les considérations faites ci-dessus concernant la gestion des projets au sein des systèmes judiciaires sont applicables au projet qui concerne les tribunaux.

Souvent des projets internes aux tribunaux touchent directement ou indirectement le travail des juges. La plupart d'entre eux ne sont pas très motivés pour changer leur façon de travailler et ne s'intéressent que marginalement aux projets, jusqu'à ce qu'ils doivent les mettre en œuvre. A ce moment-là, ils s'y intéressent concrètement et demandent toutes sortes d'améliorations et de modifications (par exemple aux applications informatiques qu'ils doivent utiliser). C'est pourquoi il peut être avantageux, dans ce type de projet, de ne pas appliquer une méthode de management de projet classique qui comprend une phase substantielle de spécifications des besoins avant de procéder à la réalisation du projet selon les spécifications; lorsque des besoins sont exprimés au moment de l'introduction ou de la mise en œuvre du projet, leur réalisation engendre des coûts élevés et en règle générale, non prévus. Pour éviter ce type de situation, il est possible de mettre en œuvre les projets dans lesquels il existe un risque que des besoins ne soient formulés qu'au moment de l'introduction ou de la mise en œuvre du projet. Ils peuvent être gérés selon une méthode itérative appelée aussi méthode agile ou scrum¹⁴. Dans ce cas, une version de base, par exemple d'un programme informatique, est mise en service au sein d'une section d'un tribunal. L'organisation de projets prévoit dès le départ que les utilisateurs concernés, en particulier les juges, puissent exprimer des besoins et une phase de développement (de réalisation) est prévue dès le départ avec la mise en service rapide d'une nouvelle version.

Dans le cadre du management de projet, il conviendra de déterminer, au moment du démarrage de projets, combien d'itérations doivent être prévues pour arriver à une version consolidée, par exemple de l'application informatique.

D. Phase de rapport

Les considérations émises dans cette partie concernent à la fois les projets de coopération visant à optimiser le fonctionnement d'un système judiciaire que ceux consistant en l'amélioration du fonctionnement d'un tribunal.

L'*objectif* de la phase de rapport est double. Il s'agit :

1. D'avoir un suivi des activités, des difficultés rencontrées, des mesures prises et de la suite des opérations dans le cadre du projet.
2. De pouvoir mesurer l'impact des projets effectués.

On peut distinguer *trois types principaux de rapports* : le rapport d'analyse, le rapport de situation et le rapport final.

a) Rapport d'analyse

Concernant le rapport d'analyse, voir ci-dessus la partie B, phase d'analyse ainsi que les annexes 5 et 7.

b) Rapport de situation

Le rapport de situation est un rapport rédigé par les chefs de projets et destiné à donner

¹⁴ Pour plus de renseignements concernant la méthode scrum, voir notamment Wikipedia ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(méthode\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(méthode)))

périodiquement des formations à l'organe de pilotage ou de surveillance du projet sur l'état d'avancement du projet, les risques qui peuvent freiner ou arrêter le projet, les difficultés rencontrées, les mesures prises pour minimiser les risques et aplanir les difficultés, ainsi que la suite des travaux envisagés.

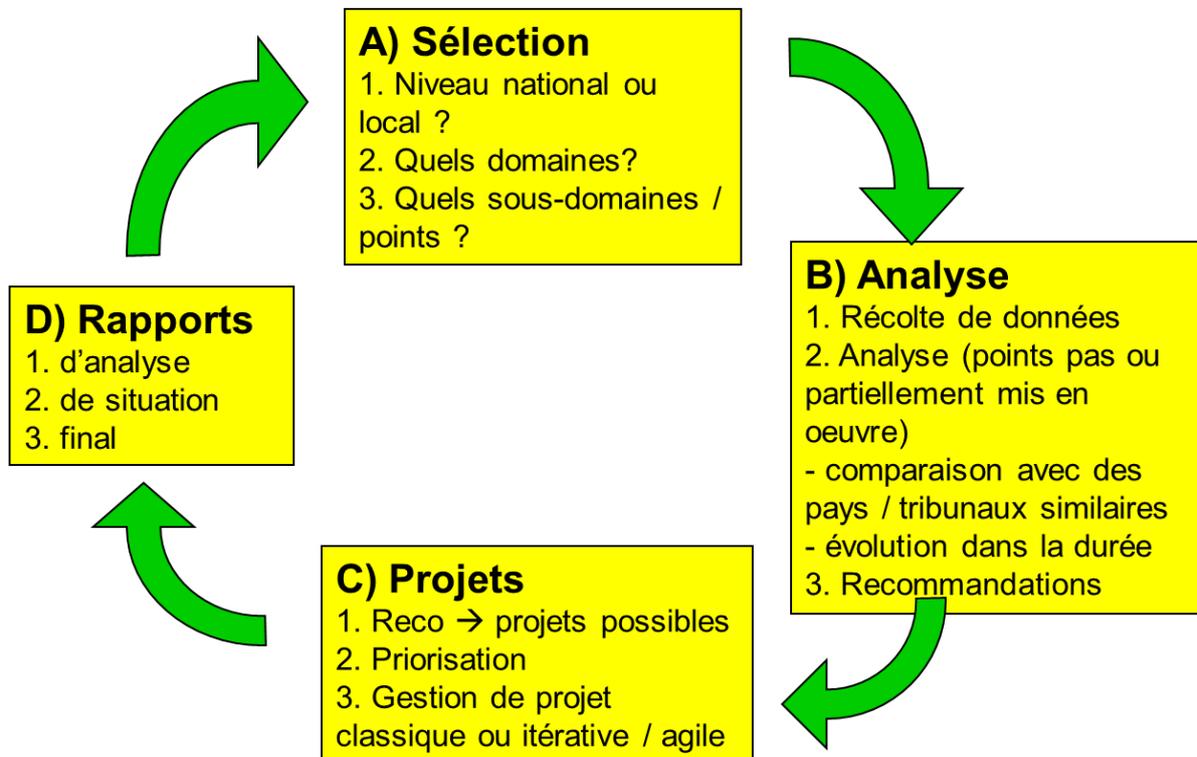
L'annexe 9 contient un exemple de plan de rapport de situation.

Les éléments importants des rapports de situation peuvent être repris par les experts engagés dans un projet de coopération dans les tableaux de suivi des recommandations (voir annexe 8).

c) Rapport final

Le rapport final est un rapport destiné à donner une synthèse du déroulement temporel du projet, à vérifier que les objectifs du projet sont atteints, à décrire les difficultés rencontrées et à exposer les leçons à tirer qui peuvent être utiles à d'autres projets similaires. L'annexe 10 contient un exemple de plan d'un rapport final.

III. Résumé de la méthodologie



IV. Annexes

1. Système judiciaire – liste des domaines pour sélection
2. Liste des domaines dans lesquels il existe un outil CEPEJ
3. Liste des sous-domaines pour sélection
4. Liste des outils ou partie d'outils CEPEJ concernant le fonctionnement de l'entier d'un système judiciaire
5. Exemple de plan d'une analyse d'un système judiciaire
6. Travaux préalables à une visite d'experts
7. Exemple de plan d'une analyse d'un tribunal
8. Exemple d'un tableau de suivi de recommandations et/ou de projets
9. Exemple de plan d'un rapport de situation
10. Exemple de plan d'un rapport final

Annexe 1 : Système judiciaire – liste des domaines pour sélection

(Source : document CEPEJ (2015) 1, grille d'évaluation des systèmes judiciaires, cycle 2014/2016)

1. Données démographiques et économiques
2. Accès à la justice et à l'ensemble des tribunaux
3. Organisation des tribunaux (incluant la carte judiciaire et l'organisation des fonctions de support administratifs des tribunaux)
4. Procès équitable
5. Carrière des juges et procureurs
6. Avocats
7. Mesures alternatives au règlement des litiges (et alternatives aux poursuites en matière pénale)
8. Exécution des décisions de justice
9. Notaires
10. Interprètes judiciaires
11. Experts judiciaires
12. Réformes envisagées

Pour les détails, voir l'annexe 3

Annexe 2 : Liste des domaines dans lesquels il existe un outil CEPEJ

[Source : site internet de la CEPEJ
(http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_fr.asp)]

1. Evaluation des performances du tribunal
2. Gestion des délais de traitement des affaires
3. Qualité de la justice
4. Exécution des décisions de justice
5. Médiation

Pour les détails, voir l'annexe 4

Annexe 3 : Système judiciaire – liste des sous-domaines pour sélection

- 1. Données démographiques et économiques**
 - 1.1 Habitants et information économique
 - 1.2 Données budgétaires relatives au système judiciaire
 - 1.3 Données budgétaires relatives au système de justice

- 2. Accès à la justice et à l'ensemble des tribunaux**
 - 2.1 Aide judiciaire
 - 2.2 Usagers des tribunaux et victimes

- 3. Organisation des tribunaux** (incluant la carte judiciaire et l'organisation des fonctions de support administratifs des tribunaux)
 - 3.1 Tribunaux
 - 3.2 Juges et personnel non juges
 - 3.3 Procureurs et personnel
 - 3.4 Gestion du budget du tribunal
 - 3.5 Utilisation des technologies dans les tribunaux
 - 3.6 Performances et évaluation

- 4. Procès équitable**
 - 4.1 Principe
 - 4.2 Durée des procédures

- 5. Carrière des juges et procureurs**
 - 5.1 Recrutement et promotion
 - 5.2 Formation
 - 5.3 Exercice de la profession
 - 5.4 Procédure disciplinaire

- 6. Avocats**
 - 6.1 Statut de la profession et formation
 - 6.2 Exercice de la profession
 - 6.3 Standard de qualité et procédure disciplinaire

- 7. Mesures alternatives au règlement des litiges** (et alternatives aux poursuites en matière pénale)

- 8. Exécution des décisions de justice**
 - 8.1 Exécution des décisions civiles
 - 8.2 Exécution des décisions pénales

- 9. Notaires**

- 10. Interprètes judiciaires**

- 11. Experts judiciaires**

- 12. Réformes envisagées**

Annexe 4 : Liste des outils ou partie d'outils CEPEJ concernant le fonctionnement de l'entier d'un système judiciaire

1. Evaluation des systèmes judiciaires

Doc. CEPEJ (2008)11, lignes directrices de la CEPEJ en matière de statistiques judiciaires (GOJUST).

2. Gestion du temps judiciaire

2.1 Doc. CEPEJ (2014)16, lignes directrices révisées du centre SATURN pour la gestion du temps judiciaire (2ème révision), en particulier :

I Principe et lignes directrices d'ordre général

II Lignes directrices pour les législateurs et les décideurs politiques

III Lignes directrices pour les autorités chargées de l'administration de la justice

2.2 Doc. CEPEJ (2005)12, REV checklist pour la gestion du temps (checklist d'indicateurs pour l'analyse des délais de procédure dans le système judiciaire)

2.3 Doc CEPEJ (2016)5, Guide de mise en œuvre : Vers des délais judiciaires européens

3. Qualité de la justice

3.1 Doc. CEPEJ (2014)15, lignes directrices sur l'organisation et l'accessibilité des tribunaux (bâtiment)

3.2 Doc. CEPEJ (2014)14, lignes directrices sur le rôle des experts nommés par un tribunal dans les procédures judiciaires des Etats membres du Conseil de l'Europe.

3.3 Doc. CEPEJ (2013)7, REV, lignes directrices relatives à la création de cartes judiciaires visant à faciliter l'accès à la justice dans un système judiciaire de qualité.

3.4 Doc. CEPEJ (2010)1, manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux des Etats membres du Conseil de l'Europe.

3.5 Doc. CEPEJ (2008)2, checklist pour la promotion de qualité de la justice et des tribunaux.

3.6 Doc. CEPEJ (2016)12, Mesurer la qualité de la justice

3.7 Doc. CEPEJ (2016)13, Lignes directrices sur la conduite du changement vers la Cyberjustice

3.8 Doc. CEPEJ (2016)14, Guide de bonnes pratiques : Mesures structurelles adoptées par des Etats membres du Conseil de l'Europe pour améliorer le fonctionnement de la justice civile et administrative au-delà des recours internes effectifs requis par l'Article 13 de la CEDH

3.9 Doc. CEPEJ(2016)15, Manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux

4. Exécution des décisions de justice

4.1 Doc. CEPEJ (2009)11, REV 2, lignes directrices pour une meilleure mise en oeuvre de la recommandation existante du Conseil de l'Europe sur l'exécution.

5. Médiation

5.1 Doc. CEPEJ (2007)13, lignes directrices visant à améliorer la mise en oeuvre de la recommandation existante concernant la médiation en matière pénale.

5.2 Doc CEPEJ (2007)14, lignes directrices visant à améliorer la mise en oeuvre des recommandations existantes concernant la médiation familiale et en matière civile.

5.3 Doc. CEPEJ (2007)15, lignes directrices visant à améliorer la mise en oeuvre de la recommandation sur les modes alternatives de règlement des litiges entre les autorités administratives et les personnes privées.

Annexe 5 : Exemple de plan d'une analyse d'un système judiciaire

Synthèse pour le management

- Description de l'organisation des tribunaux
- Identification des carences
- Résumé des conclusions dans les domaines examinés
- Enumération de l'ensemble des recommandations
- Proposition pour la suite des opérations

1. Informations générales sur le pays

2. Pays comparables

3. Budget du système judiciaire

- 3.1. Budget des tribunaux
- 3.2. Budget de l'aide judiciaire
- 3.3. Budget du ministère public
- 3.4. Budget de l'ensemble du système judiciaire
- 3.5. Conclusions - recommandations

4. Organisation judiciaire

- 4.1. Tribunaux de 1^{re} instance
- 4.2. Tribunaux de 2^e instance
- 4.3. Tribunaux spécialisés
- 4.4. Cour(s) suprême(s)
- 4.5. Conclusions - recommandations

5. Magistrats et personnel

- 5.1. Juges et personnel des tribunaux
- 5.2. Procureurs et personnel du parquet
- 5.3. Conclusions – recommandations

6. Autres acteurs du système judiciaire

- 6.1. Avocats
- 6.2. Agents d'exécution
- 6.3. Autres (notaires, interprètes, experts)
- 6.4. Conclusions – recommandations

7. Règlement alternatifs des litiges (et alternatives aux poursuites en matière pénale)

- 7.1. Etat de la situation
- 7.2. Conclusions - recommandations

8. Volume des affaires traitées

- 8.1. *Indicateurs utilisés*
- 8.2. *Affaires traitées par les tribunaux*
 - 8.2.1. De 1^{re} instance
 - 8.2.2. De 2^e instance
 - 8.2.3. Niveau cour(s) suprême(s)
- 8.3. *Affaires traitées par le Ministère public*

8.4. Conclusions - recommandations

9. Exécution des décisions judiciaires

- 9.1. En matière civile
- 9.2. En matière administrative
- 9.3. En matière pénale
- 9.4. Conclusions – recommandations

10. Conclusions générales

11. Proposition pour la suite des opérations

12. Annexes

Remarque :

Chacun des points étudiés peut contenir les sous-points suivants :

- a) Description de la situation au sein du système judiciaire examiné
- b) Comparaison avec des pays comparables
- c) Evolution dans le temps au sein du système judiciaire examiné
- d) Projets en cours au sein de l'Etat membre dont le système judiciaire examiné.

Annexe 6 : Travaux préalables à la visite d'experts au sein d'un tribunal

Avant toute visite, il est utile de définir d'entente avec le tribunal

1. Date et lieu

- [date] [heures]
- [nom et adresse du Tribunal]

2. Participants

- a) *Pour le tribunal*
 - [nom et fonction des participants du tribunal]
- b) *Pour la CEPEJ*
 - [nom et fonction des participants de la CEPEJ]

3. Objectifs de la réunion

Les objectifs de la réunion sont

- a) d'informer les participants du tribunal sur la CEPEJ et les outils de la CEPEJ
- b) de sélectionner les outils CEPEJ que le tribunal désire mettre en œuvre (à effectuer si possible avant la réunion)
- c) d'informer les participants de la CEPEJ sur l'organisation, les ressources et le volume des affaires du tribunal
- d) de prendre connaissance (par la discussion sur les points à examiner) du degré de mise en œuvre des points des outils CEPEJ sélectionnés
- e) de repérer des projets susceptibles d'améliorer le fonctionnement du tribunal
- f) de convenir de la suite des travaux.

4. Programme standard

Heures	Activités
env. H - 15	Arrivée au tribunal et travaux préparatoires (tests techniques en vue des présentations)
H à H +20 (= 20 min.)	Introduction, présentation des participants et adoption des objectifs de la réunion
H – 20 à H +80 (= 1 heure)	Présentation du tribunal et de ses défis actuels, y compris visite du tribunal
H + 80 à H +140 (= 1 heure)	Présentation de la CEPEJ et de ses outils y compris des indicateurs CEPEJ appliqués aux statistiques du tribunal et méthodologie de mise en œuvre des outils CEPEJ
H +140 à H + 320 (= 3 heures)	Sélection des points à examiner et examen du degré de mise des points sélectionnés
H + 320 à H + 350 (30 min.)	Discussion et définition de la suite des opérations
Réserve 10 min.	

Heures	Activités
TOTAL 6 heures	

5. Préparatifs à effectuer avant la réunion

a) *Par le tribunal*

Envoi au secrétariat de la CEPEJ d'un organigramme ou d'un descriptif de l'organisation du tribunal ainsi que de ses ressources:

- nombre de juges
- nombre de personnel non-juges, dont
 - nombre de personnel avec formation juridique affecté à la jurisprudence
 - nombre de personnel administratif affecté à la jurisprudence
 - autre personnel du tribunal (à détailler).

Envoi au secrétariat de la CEPEJ des statistiques au minimum des 3 dernières années¹⁵ idéalement pour des 5 dernières années pour le tribunal dans son ensemble mais si possible aussi pour les subdivisions / sections du tribunal comprenant

- le nombre d'affaires pendantes au 1.1
- le nombre d'affaires nouvelles
- le nombre d'affaires décidées
- le nombre d'affaires pendantes au 31.12.

Envoi au secrétariat de la CEPEJ de la structure du stock (affaires pendantes) à la date la plus récente possible avant la réunion comprenant le nombre d'affaires enregistrées

- durant l'année en cours (J)
- l'année précédente (J-1)
- l'année J-2
- etc.

b) *CEPEJ*

Envoi au tribunal des outils CEPEJ qui intéressent le tribunal.

6. Langue de la réunion et service de traduction

[à définir à l'avance, si possible une langue commune connue de tous les participants]

¹⁵ Voir annexe EUGMONT :

[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ\(2008\)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=DGHL-CEPEJ&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ(2008)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=DGHL-CEPEJ&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6)

Annexe 7 : Exemple de plan d'une analyse d'un tribunal



[Lieu], le ...

CEPEJ(201x)modèle_FR

COMMISSION EUROPEENNE POUR L'EFFICACITE DE LA JUSTICE
(CEPEJ)

**RAPPORT RELATIF A ...
AU SEIN DU
TRIBUNAL DE ...**

Rédigé le ...
par ...

1. DESCRIPTION GENERALE DU TRIBUNAL

1.1 Nom et lieu : Tribunal de ...

1.2 Population concernée : Environ ... millions d'habitants.

1.3 Compétences :

...

1.4 Organisation du tribunal

↳ *Présidence*

...

↳ *Subdivisions du tribunal*

...

Carte judiciaire, etc.

1.5 Magistrats et personnel :

- **Nombre de juges professionnels :** ... juges (dont ...% de femmes)
- **Nombre de juges non professionnels :**
- **Nombre de juges occasionnels :**
- **Nombre de procureurs attachés au tribunal :**
- **Nombre de greffiers :** ... dont ...% de femmes
- **Nombre d'agents d'exécution :** ...
- **Nombre de personnels autres (agents de sécurité, etc.) :**

1.6 Bâtiment et locaux

1.7 Matériel et équipement informatique:

a) *Logiciel*

...

b) *Matériel informatique*

...

2. Volume d'affaires traitées par le tribunal

2.1 Indicateurs utilisés

¹ **CR : Taux de variation du stock d'affaires pendantes (indicateur CR – clearance rate)** : rapport entre les affaires nouvelles et les affaires résolues pendant une période, exprimé en pourcentage.

$$\text{Clearance Rate (CR)} = \frac{\text{Nombre d'affaires résolues}}{\text{Nombre d'affaires nouvelles}}$$

Exemple : si, au cours d'une même année civile, le tribunal a été saisi de 500 affaires nouvelles et s'il a résolu en même temps 550 affaires, le CR est de 110 %. Si le tribunal n'arrivait à résoudre que 400 affaires, le CR serait de 80 %. Un CR au-dessus de 100 % signifie que le nombre d'affaires pendantes diminue.

² **DT : Durée d'écoulement du stock d'affaires pendantes (indicateur DT – disposition time)** : cet indicateur compare le nombre d'affaires résolues pendant la période observée et le nombre d'affaires non résolues à l'issue de cette même période. Le nombre 365 est divisé par le nombre d'affaires résolues divisé par le nombre d'affaires non résolues à la fin, afin que cela puisse être exprimé en nombre de jours. Le rapport mesure la rapidité à laquelle le système judiciaire (ou le tribunal) vient à bout des affaires dont il est saisi – c'est-à-dire le temps qu'il faut pour qu'une certaine catégorie d'affaires soit résolue. Cet indicateur permet de mieux comprendre comment un système judiciaire gère son flux d'affaires.

$$\text{Disposition Time (DT)} = 365 \times \frac{\text{Nombre d'affaires pendantes en fin d'année}}{\text{Nombre d'affaires résolues}}$$

 = CR supérieur à 95 % et DT inférieur à 365 jours (1 an)

 = CR compris entre 75 % et 95 % et DT compris entre 365 jours et 730 jours

 = CR inférieur à 75 % et DT supérieur à 730 jours (2 ans)

	Affaires pendantes au 1.1.20..	Nouvelles affaires	Total	Affaires résolues	Affaires pendantes au 31.12.20..	> 2 ans	CR (%)	DT (jours)
Total								

Cohérence avec les délais-cadre

Commentaires :

2.2 Structure du stock d'affaires pendantes au ...

a) Tableau et description

b) Commentaire

3. DESCRIPTION DETAILLEE DU PROCESSUS DE SELECTION DES OUTILS DE LA CEPEJ POUR LA MISE EN ŒUVRE

3.1 Personnes présentes

...

3.2 Description du processus de sélection :

...

3.3 Degré d'atteinte des points sélectionnés

[Pour chaque point

a) Reproduction du point

b) Description de la situation, en particulier du degré de mise en œuvre de ce point au sein du tribunal concerné

c) Résumé du degré de mise en œuvre :

- réalisé

- réalisé par d'autres moyens

- projet prévu

- réalisé partiellement ou

- non réalisé

d) pour les points réalisés partiellement ou non réalisés : recommandations en vue de la mise en œuvre si elle est jugée opportune, c'est-à-dire si cela contribue à améliorer le fonctionnement du tribunal.]

4. OBSERVATIONS FINALES

4.1 Bilan du degré d'atteinte des points examinés

Degré d'atteinte	Mis en oeuvre	Réalisés partiellement	Non réalisés
Nombre de points			

Les points partiellement réalisés sont:

▲ ...
▲

Les points non réalisés sont :

▲ ...
▲

4.2 Synthèse des recommandations

...

4.3 Suite des opérations

Annexe 8 : Exemple d'un tableau de suivi de recommandations et/ou de projets

CEPEJ (201.)x

Strasbourg, ...

Suivi des recommandations et / ou des projets au sein du tribunal de

	Recommandations/projets	Etat de la mise en œuvre au ...	Etat de la mise en œuvre au ...	etc.
No.	Libellé	[date]	[date ultérieure]	etc.
1	(title)			
	Libellé exact tel qu'il figure dans le rapport d'analyse	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	etc.
2	(title)			
	Libellé exact tel qu'il figure dans le rapport d'analyse	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	etc.
3	(title)			
	Libellé exact tel qu'il figure dans le rapport d'analyse	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	Description du degré de mise en œuvre et de la suite des opérations	etc.

Annexe 9 : Exemple de plan d'un rapport de situation

CEPEJ(201.) ..	Rapport de situation	
	Projet : ...	Date : ...
	Phase : ...	Autorité ou personne responsable du projet : ...
Rapport de situation au ...		
1. Etat d'avancement des travaux		
- ...		
- ...		
2. Difficultés		
- ...		
- ...		
3. Mesures nécessaires		
- ...		
- ...		
4. Suite des travaux		
- ...		
- ...		

Annexe 10 : Exemple de plan d'un rapport final

1. But du document
 2. Rappel des objectifs généraux du projet
 3. Description des étapes du projet
 4. Objectifs généraux et détaillés du projet et degré d'atteinte des objectifs
 5. Description des difficultés rencontrées et enseignements pour des projets futurs
 6. Synthèse des coûts du projet
 7. Conclusion et suite des opérations
-