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

Outil de réduction de l'arriéré judiciaire

Adoptées lors de la 40ème réunion plénière de la CEPEJ (Strasbourg, 15-16 Juin 2023)

cepej

European Commission for the Efficiency of Justice

Commission européenne pour l'efficacité de la justice

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

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

Outil de réduction de l'arriéré judiciaire

Adoptées lors de la 40ème réunion plénière
de la CEPEJ (Strasbourg, 15 – 16 juin 2023)

Conseil de l'Europe

Édition anglaise:
European commission for the efficiency of justice (CEPEJ) – Backlog reduction tool

Les vues exprimées dans cet ouvrage sont de la responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la ligne officielle du Conseil de l'Europe.

Ce document ne peut être reproduit, traduit, distribué, vendu ou utilisé d'une autre manière sans autorisation écrite préalable. Pour soumettre une demande d'autorisation ou pour toute autre question, veuillez contacter la CEPEJ, Conseil de l'Europe via cepej@coe.int.

Couverture et mise en page :
Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), Direction générale des droits de l'homme et de l'Etat de droit, DG1, Conseil de l'Europe

Photo: Shutterstock

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une relecture typographique et grammaticale de l'Unité éditoriale du SPDP.

© Council of Europe, Novembre 2024
Imprimé dans les ateliers
du Conseil de l'Europe

Table des matières

I. INTRODUCTION 4

A. OBJECTIF ET BENEFICIAIRES DE L'OUTIL 4

B. ÉLEMENTS ESSENTIELS D'UNE REDUCTION ET D'UNE PREVENTION REUSSIES DE L'ARRIÉRÉ 5

II. ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DE L'ARRIÉRÉ ET ANALYSE DE SES CAUSES 8

A. INDICATEURS D'EFFICACITE DE LA CEPEJ 8

B. DONNEES STATISTIQUES SUR LES AFFAIRES JUDICIAIRES 10

C. ANALYSE JURIDIQUE ET OPERATIONNELLE 25

III. ÉTAPE 2 : ÉLABORATION D'UNE STRATEGIE POUR RESORBER L'ARRIÉRÉ 28

A. OBJECTIFS 28

B. MESURES POUR RESORBER L'ARRIÉRÉ 32

IV. ÉTAPE 3 : SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE 42

V. ÉTAPE 4 : MISE EN PLACE DE LA DURABILITE 47

I. INTRODUCTION

A. OBJECTIF ET BÉNÉFICIAIRES DE L'OUTIL

L'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme dispose que "toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement et dans un délai raisonnable". La pleine jouissance de ce droit peut être entravée par divers types d'inefficacités découlant d'un cadre juridique inadéquat, d'un réseau de tribunaux inapproprié, des affaires de plus en plus complexes et de ressources judiciaires insuffisantes pour traiter les affaires entrantes. En conséquence, l'accumulation d'affaires pendantes au fil du temps entraîne des retards dans les procédures judiciaires, créant un arriéré judiciaire (ci-après « arriéré ») et une violation potentielle du "délai raisonnable". En outre, ces retards augmentent le coût des procédures judiciaires, contribuent à l'insécurité juridique et ont un impact négatif sur la perception et la confiance du public dans les systèmes judiciaires.

De nombreux systèmes judiciaires sont concernés par un arriéré d'affaires, ce qui nécessite une action rapide de la part des autorités, pour remédier à la situation et garantir que la justice soit rendue dans un délai raisonnable. Ce document est destiné aux autorités étatiques et judiciaires ainsi qu'aux tribunaux. Il s'agit d'un outil permettant de réduire les arriérés et d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Il présente une méthodologie étape par étape pour l'élaboration de stratégies visant à réduire les arriérés. En identifiant les domaines où les arriérés s'accumulent, en comprenant les causes sous-jacentes et en proposant des mesures pour traiter les arriérés à différents niveaux des systèmes judiciaires, cet outil offre des approches adaptables aux circonstances spécifiques d'un système judiciaire, plutôt qu'un ensemble fixe de solutions.

Pour assurer une mise en œuvre efficace de cet outil, il est recommandé de s'appuyer sur le savoir-faire de la CEPEJ et de ses experts afin de procéder aux ajustements nécessaires et de créer des solutions concrètes adaptées aux besoins spécifiques d'un système judiciaire. Sa mise en œuvre nécessitera également une coopération étroite avec les tribunaux et les institutions judiciaires pour générer, tester et appliquer les solutions aux problèmes identifiés, à la fois au niveau du système et au niveau local. Enfin, il convient de noter que cet outil est destiné à évoluer en fonction des expériences acquises lors de sa mise en œuvre pratique, ce qui en fait une ressource dynamique qui sera mise à jour en conséquence.[1]

[1] Ce document a été élaboré par le Groupe de travail *ad hoc* sur la lutte contre les arriérés (CEPEJ-GT-BACKLOGS), assisté par Dimitrije Sujeranovic (Serbie),expert scientifique.

B. ÉLEMENTS ESSENTIELS D'UNE RÉDUCTION ET D'UNE PRÉVENTION REUSSIES DE L'ARRIÉRÉ

Aux fins du présent document, l'arriéré doit être compris comme les affaires pendantes devant la juridiction concernée, qui n'ont pas été résolues dans un délai fixé. Le délai est une période déterminée (dans la loi, la règlementation, les procédures judiciaires ou entre les tribunaux et les parties), au cours de laquelle les affaires sont censées être résolues. Chaque système judiciaire a ses propres délais, qui diffèrent généralement selon le type d'affaire. Par exemple, si le délai a été fixé à 24 mois pour toutes les procédures civiles, l'arriéré correspond au nombre d'affaires civiles pendantes de plus de 24 mois.

L'existence d'un arriéré indique généralement que les tribunaux sont confrontés à des problèmes d'efficacité et que le droit à un procès équitable dans un délai raisonnable pourrait être entravé. C'est pourquoi les autorités sont invitées à résorber l'arriéré existant et à empêcher l'accumulation d'affaires de plus longue durée. Toutefois, il convient de souligner **que la lutte contre l'arriéré ne doit pas entraîner une diminution de la qualité des décisions judiciaires**[2] et des services fournis aux usagers des tribunaux.

Deux conditions préalables sont fondamentales pour réussir à réduire et à prévenir l'arriéré. Premièrement, il faut reconnaître l'existence d'un problème et y prêter attention. Deuxièmement, les autorités doivent parvenir à un accord global pour résoudre la question de l'arriéré, démontrant ainsi leur engagement au plus haut niveau. Ces conditions préalables doivent être suivies par l'élaboration progressive d'une stratégie guidant l'ensemble du processus. Il est impératif d'allouer des ressources suffisantes et de prévoir du temps pour s'assurer de la coopération et de l'adhésion de tous les acteurs concernés.

Le processus devrait comprendre la désignation d'une instance responsable des activités liées à la réduction de l'arriéré. Il peut s'agir d'un organe existant, tel que le Conseil supérieur de la magistrature, la Cour suprême ou le Ministère de la justice, ou d'un organe nouvellement créé, tel qu'un groupe de travail ad hoc sur la réduction de l'arriéré ou un Comité de réduction de l'arriéré. L'instance désignée devrait superviser l'ensemble du processus, depuis l'analyse et l'identification de l'ampleur du problème jusqu'à la définition des objectifs et des mesures pour réduire l'arriéré, en passant par la création des mécanismes de suivi et la garantie de la durabilité pour empêcher l'accumulation future de l'arriéré. En outre, elle devrait être responsable de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi des activités de réduction de l'arriéré au niveau central, ainsi que de la facilitation d'une communication efficace avec les usagers des tribunaux et le public. Cette instance peut être complétée par des équipes dédiée à la réduction de l'arriéré composées de juges, d'administrateurs de tribunaux et/ou de personnel non magistral des tribunaux, établies au niveau local. Enfin, il est important de mettre à la disposition de cette institution les instruments et les ressources appropriés afin qu'elle puisse s'acquitter efficacement de ses tâches.

Une méthodologie complète devrait inclure une analyse pour identifier le problème,

[2] Voir les avis du Conseil consultatif de juges européens, notamment l'avis n° 6 sur « le procès équitable dans un délai raisonnable » et l'avis n° 11 sur « la qualitédes décisions de justice ».

des mesures pour résoudre le problème, le suivi de la mise en œuvre et la garantie d'une durabilité à long terme pour éviter que le problème ne se reproduise (PROBLÈME - SOLUTION - SUIVI - DURABILITÉ). La CEPEJ considère que les étapes suivantes sont cruciales dans tout processus de réduction de l'arriéré :

- **ANALYSE : la première étape consiste à *identifier les retards et à en analyser les causes.*** Il s'agit d'identifier les retards et d'analyser en profondeur les raisons de leur création. Pour comprendre l'ampleur du problème, il faut collecter et analyser rigoureusement des données quantitatives et qualitatives. Les **données statistiques** doivent être collectées dans différents domaines (par exemple, flux d'affaires, durée des procédures, ressources humaines et matérielles) et à différents niveaux (par exemple, système, juridiction et service de la juridiction). La collecte de données doit aller de pair avec une **analyse complète** des facteurs contribuant à l'arriéré. Cette analyse est essentielle pour l'élaboration de mesures correctives appropriées. Elle peut inclure l'évaluation de la législation, de la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles, de l'organisation et du fonctionnement des tribunaux, ainsi que de la qualité et de la disponibilité de la formation pour les juges et le personnel non-juge des tribunaux, les avocats, les procureurs et les autres personnes concernées. L'identification de l'arriéré et l'analyse devraient être coordonnées par l'instance responsable susmentionnée.

- **MESURES** : la deuxième étape consiste à développer une stratégie pour traiter efficacement l'arriéré. Bien que le traitement de l'arriéré fasse partie de la gestion opérationnelle quotidienne des systèmes judiciaires, certaines situations nécessitent des efforts ciblés pour remédier à une accumulation plus importante d'arriérés judiciaires. C'est là que l'élaboration d'un document stratégique devient nécessaire. Tout document stratégique doit être basé sur des données statistiques et qualitatives fiables et répondre aux problèmes identifiés et aux causes de l'arriéré. Il devrait également contenir des solutions pour réduire l'arriéré, avec des mesures spécifiques au contexte, conçues pour être mises en œuvre à différents niveaux et dans des délais différents. Des objectifs réalistes devraient être fixés en tant qu'élément indispensable de la stratégie afin de servir de référence pour l'évaluation des performances des tribunaux. Des dispositions institutionnelles devraient être prises pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, en définissant clairement la charge et la répartition des responsabilités.

- **SUIVI** : la troisième étape consiste à contrôler la mise en œuvre de la stratégie. Cette étape comprend la mise en place d'un mécanisme de suivi régulier de la réalisation des objectifs et de la mise en œuvre des mesures définies. Ce suivi devrait relever de la compétence de l'instance qui dirige le processus de réduction de l'arriéré. Les données statistiques et les indicateurs sont indispensables au suivi, car ils donnent une idée des progrès accomplis

et servent de base aux ajustements nécessaires de la stratégie.

- **DURABILITÉ** : bien que la création de la durabilité ait lieu en fin de processus, il est extrêmement important d'achever les activités de réduction de l'arriéré et de s'assurer que l'arriéré ne se reproduise pas. Cela implique de définir des orientations pour une performance future efficace des systèmes judiciaires sur la base des enseignements tirés, de l'analyse des flux d'affaires anticipés et des tendances futures.

II. ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DE L'ARRIÉRÉ ET ANALYSE DE SES CAUSES

Pour identifier l'ampleur de l'arriéré, il convient de collecter et d'analyser des données statistiques et des indicateurs spécifiques. Ces données et indicateurs jouent un rôle crucial dans le diagnostic de la situation. Cependant, l'analyse des données statistiques et des indicateurs ne suffit pas à elle seule à identifier les causes de l'arriéré. Il est important de mener une analyse parallèle du fonctionnement des systèmes judiciaires, du cadre juridique et des processus opérationnels des tribunaux. L'analyse juridique et opérationnelle permet d'identifier les déficiences systémiques. Il est donc recommandé de combiner les méthodologies d'identification des problèmes potentiels d'arriérés en utilisant la méthode Data Driven (basée uniquement sur la recherche et l'analyse de données statistiques) et la méthode Delphi (également connue sous le nom de méthode du "panel d'experts"). Cette combinaison garantit une compréhension complète et précise de la situation. Alors que la méthode Data Driven fournit des informations objectives, la méthode Delphi donne un aperçu plus subjectif et basé sur l'expérience des performances quotidiennes du tribunal et de ses faiblesses potentielles.

A. INDICATEURS D'EFFICACITE DE LA CEPEJ

Certains indicateurs définis par la CEPEJ peuvent servir de point de départ à l'analyse de l'efficacité d'un système judiciaire.

Le Clearance Rate **(ci-après « Clearance rate » or « CR ») (Taux de variation du stock d'affaires pendantes)** est un ratio obtenu en divisant le nombre d'affaires terminées par le nombre de nouvelles affaires au cours d'une période donnée, exprimé en pourcentage:

$Clearance\ Rate$ (%) = Affaires résolues dans la période / Nouvelles affaires dans la même période x 100

Un taux égal à 100 % indique la capacité de la juridiction ou d'un système judiciaire à résoudre autant d'affaires que le nombre d'affaires reçues dans un délai donné. Un taux supérieur à 100 % indique la capacité du système à résoudre plus d'affaires que le nombre d'affaires reçues. Enfin, un taux d'élucidation inférieur à 100 % signifie que le nombre d'affaires reçues est supérieur au nombre d'affaires résolues ; dans ce cas, le nombre d'affaires pendantes augmente. En définitive, il démontre comment le tribunal ou le système judiciaire fait face à l'afflux de nouvelles affaires.

CR > 100 %

le tribunal est en mesure de résoudre un nombre d'affaires supérieur au nombre d'affaires dont il a été saisi

→ l'arriéré d'affaires diminue

CR < 100 %

le tribunal est en mesure de résoudre un nombre d'affaires inférieur au nombre d'affaires dont il a été saisi

→ l'arriéré d'affaires augmente

Le Disposition Time calculé **(ci-après « Disposition Time » or « DT ») (Durée estimée d'écoulement du stock d'affaires pendantes)** est obtenu en divisant le nombre d'affaires pendantes à la fin d'une période donnée par le nombre d'affaires terminées au cours de cette période, multiplié par 365 (jours dans une année) :

$$DT = \frac{\text{Affaires pendantes au 31 décembre}}{\text{Affaires résolues}} \times 365$$

Cet indicateur estime le nombre de jours nécessaires pour résoudre les affaires pendantes compte tenu de la capacité actuelle du tribunal à résoudre les affaires. Il est utilisé comme une prévision de la durée des procédures judiciaires. Cet indicateur n'est pas un calcul de la durée des procédures, mais une estimation théorique du temps nécessaire pour traiter les affaires pendantes.

Nombre d'affaires reçues par juge par toutes les juridictions du même type, par instance, par juridiction individuelle ou par service de la juridiction : nombre d'affaires reçues au cours d'une période donnée divisé par le nombre de juges. *Exemple* : Si un tribunal a reçu 600 affaires civiles au cours de l'année civile et que 6 juges les ont traitées, le nombre d'affaires reçues par juge est de 100.

Nombre d'affaires résolues par juge par l'ensemble des tribunaux du même type, par instance, par tribunal individuel ou par service du tribunal : nombre d'affaires résolues au cours d'une période donnée divisé par le nombre de juges. ***Exemple :*** Si un tribunal a résolu 1000 affaires civiles au cours de l'année civile et que 5 juges les ont terminées, le nombre d'affaires résolues par juge est de 200.

Nombre d'affaires pendantes par juge pour toutes les juridictions du même type, par instance, par juridiction individuelle et par service de la juridiction : nombre d'affaires pendantes à la fin d'une période donnée divisé par le nombre de juges qui y sont affectés. ***Exemple :*** Si un tribunal a 600 affaires civiles pendantes à la fin de l'année civile et que 4 juges les traitent, le nombre d'affaires pendantes par juge est de 150**.**

B. DONNÉES STATISTIQUES SUR LES AFFAIRES JUDICIAIRES

Pour déterminer plus précisément l'existence, l'ampleur et la localisation de l'arriéré, il est nécessaire de collecter des données sur le nombre d'affaires et d'évaluer la situation actuelle aux différents niveaux des tribunaux. Cependant, se baser uniquement sur le nombre d'affaires ne permet pas d'obtenir une évaluation complète de la situation du tribunal. Par conséquent, il est également important d'examiner la structure par âge des affaires pendantes et de comparer ces données avec le nombre d'affaires reçues et résolues, ainsi qu'avec les indicateurs de la CEPEJ expliqués ci-dessus.

La collecte et l'analyse des données peuvent être effectuées aux niveaux suivants :

i) au niveau national (nombre total d'affaires traitées par l'ensemble des tribunaux)
ii) le type de juridictions (juridictions de droit commun et juridictions spécialisées)
iii) l'instance judiciaire (première, deuxième et troisième instances)
iv) le type d'affaire (par exemple, les affaires civiles, pénales et administratives) ou des types d'affaires plus détaillés (par exemple, les divorces litigieux, les affaires de licenciement, les vols, les faillites, l'exécution, la violence fondée sur le sexe, etc.).

Les données statistiques suivantes sur les affaires peuvent être collectées et analysées:

i) Flux d'affaires *(Caseflow)*

Nombre total d'affaires pendantes au début de la période de référence : une affaire pendante est une affaire qui n'a pas été résolue par la juridiction concernée à un moment donné (par exemple le 1er janvier). Il est important de noter que les affaires faisant l'objet d'un recours auprès d'une instance supérieure ne doivent pas être comptabilisées comme des affaires pendantes auprès de la juridiction qui a rendu la décision faisant l'objet du recours.

Nombre d'affaires entrantes au cours de la période de référence : une affaire entrante est une affaire reçue par la juridiction concernée au cours d'une période définie. Veuillez noter que toute affaire qui a déjà été introduite et qui est renvoyée au même niveau d'instance (par exemple, après un appel) doit être traitée comme une nouvelle affaire entrante.

Charge de travail *(Caseload)* : nombre total d'affaires pendantes à un moment donné (par exemple, le 1er janvier 2019) plus les affaires entrantes au cours d'une période donnée (par exemple, du 1er janvier 2019 au 30 juin 2019). Il s'agit d'un indicateur du nombre total d'affaires qu'un tribunal ou un juge doit résoudre.

Nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence : une affaire résolue est une affaire qui a été jugée/résolue par la juridiction concernée, soit par une décision rendue par la juridiction, soit par tout autre acte de procédure qui a mis fin à l'affaire (par exemple, un désistement ou un règlement) dans un délai défini. La date de clôture d'une affaire est généralement la date : i) de la signature ou du rendu de la

décision/du jugement ; ii) de l'approbation par la juridiction d'un accord ; et iii) du désistement formel.

Nombre total d'affaires pendantes à la fin de la période de référence : comme pour le nombre total d'affaires pendantes au début de la période de référence, il s'agit des affaires non résolues par la juridiction concernée à un moment précis (par exemple le 31 décembre).

Tableau 1 - Vue d'ensemble (au niveau du système)

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Instance Judiciaire	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre de dossiers reçus au cours de la période de référence	Charge de travail (2+3)	Nombre d'affaires résolus au cours de la période de référence	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	Pourcentage d'augmentation/diminution des affaires pendantes à la fin de la période de référence par rapport au début de la période de référence	Clearance Rate[3]	Disposition time
3rd instance								
2nd instance								
1st instance								
Tout autre type de tribunaux spécialisés...								
Total								

[3] Pour plus d'informations sur le *Clearance Rate* et le *Disposition Time*, veuillez consulter la section B ci-dessus sur les indicateurs de la CEPEJ.

Tableau 2 - Vue d'ensemble des instances judiciaires (par tribunaux du même type et au niveau de l'instance / du système)

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tribunal	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre d'affaires reçues au cours de la période de référence	Charge de travail (2+3)	Nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence (total)	Pourcentage d'augmentation/diminution des affaires pendantes à la fin de la période de référence par rapport au début de la période de référence	Clearance rate	Disposition time
Tribunal 1								
Tribunal 2								
Tribunal 3								
Tribunal 4								
Tribunal 5								
Nombre total d'affaires								
Moyenne pour tous les tribunaux de ce type et de cette instance								

Tableau 3 - Vue d'ensemble des juridictions (individuelles) (par type d'affaire au sein d'une même juridiction, quel que soit le niveau de juridiction)

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Type d'affaires	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre d'affaires reçues au cours de la période de référence	Charge de travail (2+3)	Nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	Pourcentage D'augmentation/ diminution des affaires pendantes à la fin de la période de référence par rapport au début de la période de référence	Clearance rate	Disposition time
Pénal								
Civil								
Travail								
Famille								
Faillite								
Exécution								
Administratif								
Autres types d'affairees								
Total								
Moyenne par type d'affaires								

Tableau 4 - Vue d'ensemble des tribunaux (individuels) (par les juges du même service / niveau de juridiction)

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Juges au Sein d'un même service	Nombre d'affaires pendantes au début dela période de référence	Nombre d'affaires reçues au cours de la période de référence	Charge detravail (2+3)	Nombre d'affaires résolues au cours de période de référence	Nombre d'affaires pendantes	Pourcentage d'augmentation/diminutiondes affaires pendantes àla fin de la période deréférence par rapport audébut de la période deréférence	Clearance rate	Disposition time
Juge 1								
Juge 2								
Juge 3								
Juge 4								
Juge 5								
Total								
Moyenne par juge								

Comment utiliser les tableaux 1 à 4

Les tableaux ci-dessus peuvent être utilisés pour l'analyse préliminaire et l'identification du problème. Il est recommandé de procéder à une analyse "descendante" (à l'aide des tableaux 1 à 4) de la manière décrite ci-dessous.

Le tableau 1 analyse l'ensemble du système judiciaire puisqu'il nécessite la collecte et l'examen de données provenant de tous les types de tribunaux et de toutes les instances. Lorsque les chiffres des colonnes 7, 8 et 9 indiquent que les performances d'un niveau de juridiction particulier ne sont pas satisfaisantes, il convient de procéder à une analyse plus approfondie et plus détaillée de ce niveau. Les performances sont considérées comme insatisfaisantes lorsque la valeur de la colonne 7 indique une augmentation du nombre d'affaires pendantes. Une telle accumulation d'affaires pendantes implique l'existence potentielle d'arriérés. Dans le même ordre d'idées, toute valeur inférieure à 100 % dans la colonne 8 est considérée comme insatisfaisante, car elle indique que la juridiction a reçu plus d'affaires qu'elle n'en a résolues, ce qui a entraîné l'augmentation mentionnée du nombre d'affaires pendantes. Cependant, même si le Clearance Rate (colonne 8) est égal ou supérieur à 100%, cela ne signifie pas nécessairement que les tribunaux résolvent suffisamment d'affaires pour réduire de manière significative le nombre d'affaires pendantes. C'est pourquoi il convient de prendre en compte le Disposition Time (colonne 9), car cet indicateur montre la relation entre le nombre d'affaires pendantes et le nombre d'affaires résolues. Une valeur élevée de cet indicateur indique que les tribunaux ne

résolvent pas un nombre suffisant d'affaires et que, par conséquent, la durée estimée des affaires sera longue. Pour plus d'informations sur le Clearance Rate et le Disposition Time, veuillez consulter la section sur les principaux indicateurs de la CEPEJ ci-dessus.

Pour une analyse plus détaillée d'une instance particulière, voir le tableau 2. Ce tableau met en évidence les tribunaux dont les performances ne sont pas satisfaisantes. La ligne "moyenne" permet de comparer les performances entre les tribunaux et d'identifier les tribunaux dont les performances sont inférieures ou supérieures à la moyenne. Cette information peut guider une analyse plus approfondie.

Le tableau 3 sert d'outil de suivi pour l'analyse au niveau des juridictions internes. Il reconnaît que le nombre élevé d'affaires pendantes, qui implique l'existence d'un arriéré, peut concerner un ou plusieurs types d'affaires, plutôt que tous les types d'affaires. Sur la base de cet indicateur, le tableau 4 peut être utilisé pour analyser la performance des juges individuels dans les différents services de la Cour, ce qui peut mettre en évidence les juges peu performants.

Cette analyse "descendante" devrait servir de base pour localiser les retards potentiels dans les différents tribunaux, jusqu'au niveau des services et des juges.

Une fois que les tribunaux, les services de tribunaux individuels ou les juges de services particuliers peu performants sont identifiés, il est souvent nécessaire de procéder à une analyse plus approfondie pour déterminer les raisons sous-jacentes de leur situation. Dans ce contexte, il peut être important de suivre le **nombre d'affaires annulées, d'affaires renvoyées et d'affaires confirmées**[4], au niveau de la deuxième instance (ou éventuellement de la troisième instance). La distinction entre ces affaires de deuxième instance peut être utile pour comprendre la qualité de la performance d'un tribunal et pourrait indiquer le nombre d'affaires entrantes répétitives (déjà jugées, mais renvoyées), au niveau de la première instance.

Les sections suivantes présentent des données et des indicateurs supplémentaires qui peuvent aider à identifier les causes potentielles de l'arriéré dans certains tribunaux.

ii) Age des affaires

Age des affaires pendantes : affaires non résolues à la fin de chaque période de référence, divisées par groupes d'âge (années au cours desquelles les affaires ont été initiées).

[4] Les affaires annulées sont des affaires qui ont été jugées par une instance supérieure (généralement une deuxième ou une troisième instance). Ces affaires ne sont pas renvoyées à la juridiction de première instance. Leurs décisions sont donc définitives. Les affaires renvoyées sont des affaires qui impliquent une modification de la décision rendue par la juridiction de première instance. Elles peuvent être considérées comme des décisions définitives ou être renvoyées au tribunal de première instance pour être à nouveau jugées. Les affaires confirmées sont des affaires dans lesquelles le tribunal de deuxième (ou éventuellement de troisième) instance confirme la décision rendue par le tribunal de première instance. Ces affaires sont généralement considérées comme définitives.

Tableau 5 - Age des affaires pendantes (année civile)

1		2	3	4	5	6	7	8
Type d'affaires		Nombre total desaffaires encours	Affaires pendantes à partir de 2023 (jusqu'à 1 an)	Affaires pendantes à partir de 2022 (entre 1 et 2ans)	Affaires pendantes à partir de 2021 (entre 2 et 3ans)	Affaires pendantes à partir de 2020 (entre 3 et 4 ans)	Affaires pendantes à partir de 2019 (entre 4 et 5 ans)	Affaires pendantes en 2018 et les années précédentes (plus de 5 ans)
Pénal	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Civil	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Travail	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Famille	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Faillite	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							

Tableau 6 - Age de l'affaire résolue (année civile)

1		2	3	4	5	6	7	8
Type d'affaires		Nombre total d'affaires résolues	Affaires résolues à partir de 2023 (jusqu'à 1 an)	Affaires résolues à Partir de2022 (entre 1 et 2 ans)	Affaires résolues à partir de 2021 (entre 2 et 3 ans)	Affaires résolues à partir de 2020 (entre 3 et 4 ans)	Affaires résolues en 2019 (entre 4 et 5ans)	Affaires résolues en 2018 et les années précédentes (plus de 5ans)
Pénal	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Civil	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Travail	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Famille	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							
Faillite	Nombre d'affaires							
	Pourcentagedu total							

Comment utiliser les tableaux 5 et 6

Les tableaux 5 et 6 servent d'outil analytique pour l'identification de problèmes potentiels concernant le nombre d'affaires dans les tribunaux. Il convient en particulier de prêter attention aux colonnes détaillant des affaires plus anciennes (par exemple, les colonnes 5, 6, 7 et 8) afin d'identifier où se situent les arriérés judiciaires et quel est leur volume. Le tableau 5 est particulièrement important, car la durée des affaires pendantes peut servir d'indicateur fiable de la performance des tribunaux.

En comparant les données du tableau 3 avec celles du tableau 5, il est possible d'analyser le taux d'élucidation en conjonction avec l'âge des affaires pendantes. Si le taux d'élucidation est positif (supérieur à 100 %), il est important d'examiner l'âge des affaires pendantes afin de déterminer si lesjuges tiennent compte de l'équilibre des âges lors de la résolution des affaires. En revanche, si le taux d'élucidation est inférieur à 100 %, cela indique que la performance n'est pas satisfaisante et qu'une analyse plus approfondie doit être menée au niveau du tribunal ou du service. Pour plus d'informations sur le taux d'élucidation, voir la section sur les principaux indicateurs de la CEPEJ ci-dessus.

Enfin, il est important de suivre les pourcentages du tableau 6 et d'observer si la proportion des groupes d'affaires les plus anciens par rapport au nombre total d'affaires résolues augmente (ce qui indiquerait que les juges se concentrent sur les affaires "plus récentes") ou diminue (ce qui indiquerait que les juges se concentrent sur la résolution des arriérés judiciaires).

iii) Arriérés judiciaires

Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence : un arriéré judiciaire est une affaire qui n'a pas été résolue dans un délai établi au début de la période de référence.

Nombre d'arriérés judiciaires reçues au cours de la période de référence : une affaire entrante qui est restée pendante plus longtemps que le délai établi (par exemple, dans une autre juridiction ou instance) avant d'être reçue par la juridiction concernée[5].

Nombre d'affaires pendantes qui sont devenues des arriérés au cours de la période de référence : affaires pendantes dont la durée a dépassé le délai établi au cours de la période de référence.

Nombre de cas d'arriérés résolus pendant la période de référence : un cas d'arriéré résolu est une affaire qui a été résolue après le délai fixé pendant la période de référence.

Nombre d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence : il s'agit des affaires non résolues dans un délai établi à la fin de la période de référence.

Tableau 7 - Nombre d'arriérés judiciaires au cours de la période de référence (au niveau du système)

1	2	3	4	5	6	7	8
Instance judiciaire	Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre d'arriérés judiciaires reçus pendant période	Nombre d'affaires pendantes qui sont devenues des arriérés judiciaires référence	Nombre total d'arriérés judiciaires pendant période	Nombre d'arriérés judiciaires résolus au cours De la période de référence	Nombre d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence (6-5)	Pourcentage d'augmentation/diminution d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence par rapport au début de la période de référence
3rd instance							
2nd instance							
1st instance							
Tout autre type de tribunaux spécialisés.							

[5] Il est possible que les tribunaux reçoivent des arriérés judiciaires au cours de la période de référence, dans des situations où certaines affaires ont été renvoyées par les instances supérieures et renvoyées à l'instance inférieure pour être à nouveau jugées. Ces affaires peuvent avoir déjà dépassé les "délais" et sont donc considérées comme des arriérés judiciaires au moment de l'enregistrement.

Tableau 8 - Nombre d'arriérés judiciaires pendant la période de référence (par niveau de juridiction / niveau du système)

1	2	3	4	5	6	7	8
Tribunal	Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre d'arriérés judiciaires reçus pendant la Période de référence	Nombre d'affaires pendantes quisont devenuesdes arriérés judiciaires au cours de la période de référence	Nombre total d'arriérés judiciaires pendant la Période de référence (2+3+4)	Nombre d'arriérés judiciaires résolus au cours de la période de référence	Nombre d'arriérés judiciaires à lafin de la période der éférence (6-5)	Pourcentage d'augmentation/ diminution d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence par rapport audébut de la période de référence
Tribunal 1							
Tribunal 2							
Tribunal 3							
Tribunal 4							
Tribunal 5							
Total							
Moyenne pour l'ensemble des juridictions							

Tableau 9 - Nombre d'arriérés judiciaires pendant la période de référence (par type d'affaire - au niveau de la juridiction)

1	2	3	4	5	6	7	8
Type d'affaires	Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre période	Nombre d'affaires pendantes quisont devenues des arriérés judiciaires période	Nombre total d'arriérés judiciaires pendant période	Nombre de cas d'arriérés judiciaires résolus	Nombre d'arriérés judiciaires à lafin de période	Pourcentage d'augmentation/diminutiondes arriérés judiciaires à lafin de la période deréférence par rapport audébut de la période de référence
Pénal							
Civil							
Travail							
Famille							
Faillite							
Exécution							
Administratif							
Autres types d'affaires							
Total							
Moyenne partype d'affaires							

Tableau 10 - Nombre d'arriérés judiciaires pendant la période de référence (par juge - au niveau de la juridiction)

1	2	3	4	5	6	7	8
Juge	Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre De cas d'arriérés judiciaires reçus pendant la Période de référence	Nombre d'affaires pendantes quisont devenues des arriérés judiciaires référence	Nombre total d'arriérés judiciaires pendant période	Nombre de cas d'arriérés judiciaires résolus	Nombre d'arriérés judiciaires à la fin période	Pourcentage d'augmentation/diminutiondes arriérés judiciaires à lafin de la période deréférence par rapport audébut de la période deréférence
Juge 1							
Juge 2							
Juge 3							
Juge 4							
Juge 5							
Total							
Moyenne par juge							

Comment utiliser les tableaux 7 à 10

L'analyse doit commencer à partir de la colonne 8 du tableau 7 pour voir si le nombre d'arriérés judiciaires augmente ou non au cours de la période couverte par le rapport. Si une augmentation du nombre d'arriérés judiciaires est identifiée, une approche "descendante" similaire à celle décrite pour les tableaux 1 à 4 devrait être appliquée. L'analyse doit commencer au niveau du système (tous les types de tribunaux) et se poursuivre au niveau de chaque tribunal, service ou juge dont les performances sont insuffisantes.

Au terme de cette analyse, il est important de reconnaître que les raisons spécifiques de la création d'arriérés judiciaires peuvent encore rester inconnues. Toutefois, les autorités compétentes qui effectuent l'analyse auront acquis des connaissances précieuses sur les domaines dans lesquels des enquêtes et des analyses approfondies sont nécessaires.

Tableau 11 - Vue d'ensemble agrégée (niveau du système - vue d'ensemble)

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14
Niveau de juridiction (différents tribunaux) ou tribunaux de la même instance ou différents types d'affaires au sein d'un même tribunal ou juges au sein du même service du tribunal	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Pourcentage d'arriérés judiciaires par rapport au nombre d' arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre de nouvelles affaires au cours de la période de référence	Nombre d' affaires (2+5)	Nombre d' affaires résolues au cours de la période de référence	Nombre de cas d'arriérés judiciaires résolus au cours de la période de référence[6]	Nombre d'affaires pendante s à la fin de la période de référence	Nombre d' arriérés judiciaires à la fin de la période de référence[7]	Pourcentage des arriérés judiciaires dans le nombre d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence	Clearance rate	Disposition time
#1												
#2												

Comment utiliser le tableau 11

Le tableau 11 est un rapport consolidé qui regroupe les calculs et les données des tableaux précédents dans un format unique. Ce type de rapport est généralement utilisé pour les rapports annuels (ou semestriels). Il donne une vue d'ensemble du système judiciaire ou d'un segment particulier du système judiciaire (au niveau du tribunal), des services d'un tribunal individuel, ou des juges au sein des services du tribunal. L'un des principaux avantages de ce rapport est la possibilité de comparer différentes périodes, ce qui permet de mesurer les performances et les progrès au fil du temps.

Il est fortement recommandé d'intégrer ce tableau au système de gestion des affaires, car il permet une collecte automatisée et précise des données, éliminant ainsi la possibilité d'une erreur humaine dans le processus.

iv) Durée de la procédure

Durée moyenne des affaires pendantes : la durée d'une affaire pendante (en jours) est la période comprise entre la date de dépôt de l'acte initial et la date à laquelle le rapport est généré. La moyenne est obtenue en additionnant la durée de toutes les affaires pendantes (en jours) divisée par le nombre d'affaires pendantes. Les chiffres relatifs à la durée moyenne des affaires pendantes sont générés pour une date spécifique, et non pour une

[6] Au cours de la période de référence, certaines affaires peuvent devenir des arriérés judiciaires, même si elles n'étaient pas considérées comme telles au début de la période de référence (voir ci-dessus l'explication du nombre d'affaires pendantes qui deviennent des dossiers en arriéré au cours de la période de référence).

[7] Ce nombre ne représente pas nécessairement le résultat de la colonne 9 moins la colonne 7, pour la raison décrite à la note de bas de page 6 ci-dessus.

période de référence. Pour analyser efficacement les performances des tribunaux, il est conseillé de comparer les valeurs pour différentes dates, ce qui permet de suivre et de comparer les données. Ce faisant, il devient possible d'identifier des tendances et de déterminer si la durée moyenne des affaires pendantes augmente (ce qui indique une baisse de la performance des tribunaux) ou diminue (ce qui indique une amélioration de la performance des tribunaux).

Tableau 12 - Durée moyenne des affaires pendantes

Rapport pour la période du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

1	2	3	4	5	6
Type d'affaires	Nombre d'affaires pendantes à la date de création du rapport (début de la période de référence - par exemple, le 1er janvier)	Durée moyenne des affaires pendantes à la date de création du rapport (début de la période de référence - par exemple le 1er janvier)	Nombre d'affaires pendantes à la date de création du rapport (fin de la période de référence - par exemple, le 31 décembre).	Durée moyenne des affaires pendantes à la date de création du rapport (fin de la période de référence - par exemple, le 31 décembre)	Différence en jours entre 3 et 5 - durée plus longue (+ jours) ou plus courte (- jours)
Pénal					
Civil					
Travail					
Famille					
Faillite					
Exécution					
Administratif					

Durée moyenne des affaires résolues : la durée d'une affaire résolue (en jours) est la période entre la date d'introduction de l'affaire et la date de sa résolution. La moyenne est obtenue en additionnant la durée de toutes les affaires résolues en jours, divisée par le nombre d'affaires résolues. Il existe deux options pour la création de ce rapport : 1) la durée des affaires résolues peut être calculée à partir de la date du dépôt initial jusqu'à la date de la décision finale, quelle que soit l'instance qui rend la décision finale ; 2) à partir de la date d'enregistrement de l'affaire auprès d'une instance judiciaire particulière, quelle que soit la date du dépôt initial, jusqu'à la date de la décision dans cette instance (calcul par instance judiciaire/phases de la procédure judiciaire, telles que la première instance, la deuxième instance, la troisième instance). Les deux options sont recommandées pour analyser la durée des affaires, car elles offrent des perspectives différentes. L'option 1 permet d'avoir une vision globale de l'ensemble de la procédure. L'option 2 permet une analyse plus détaillée de la durée des affaires au sein d'instances ou de phases spécifiques de la procédure judiciaire.

Tableau 13 - Durée moyenne des affaires résolues

Période de déclaration du 1er janvier au 31 décembre (ou toute autre période)

Type d'affaires	Nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence	Durée moyenne des affaires résolues à la fin de la période de référence	Clearance rate
Pénal			
Civil			
Travail			
Famille			
Faillite			
Exécution			
Administratif			

Comment utiliser les tableaux 12 et 13

La durée moyenne des affaires pendantes est l'un des indicateurs les plus importants pour détecter les raisons de la création d'un arriéré. Si ces indicateurs sont utilisés à des dates différentes (par exemple au 1er janvier 2021 et au 31 décembre 2021), ils peuvent donner des indications précieuses sur la performance des tribunaux.

Pour mieux comprendre la situation, il est utile de comparer les informations sur la durée des affaires pendantes avec le Clearance Rate. Il est important de noter que même si l'indicateur Clearance rate est inférieur à 100 % au cours d'une période donnée, cela n'indique pas nécessairement un problème d'arriérés à ce moment-là. Toutefois, si cette performance se poursuit sur une longue période, elle finira par entraîner la création d'arriérés. C'est pourquoi il est important de comparer le Clearance Rate avec la durée moyenne des affaires pendantes.

Si la durée des affaires pendantes diminue au cours de la période observée, cela suggère que les juges accordent probablement la priorité à la résolution d'affaires "plus anciennes" plutôt qu'à celles nouvellement reçues. Inversement, si les deux indicateurs présentent des tendances négatives sur les périodes comparées (taux d'élucidation inférieur à 100 % et augmentation de la durée des affaires pendantes), une analyse plus approfondie est nécessaire pour comprendre les raisons sous-jacentes de la sous-performance et de la création de l'arriéré.

Lorsque le Clearance Rate est supérieur à 100 %, ce qui est généralement un signe positif dans les tribunaux, il est important de comparer ces données avec la durée moyenne des affaires pendantes. Si le second indicateur augmente, cela signifie que les juges résolvent des affaires « plus récentes » et qu'il y a un risque de création d'arriérés, même s'ils résolvent plus d'affaires qu'ils n'en reçoivent.

La durée moyenne des affaires résolues est un autre indicateur essentiel pour identifier les arriérés et la durée excessive des affaires. Si cet indicateur augmente au cours

des périodes de rapport précédentes, cela peut indiquer non seulement des durées d'affaires plus longues, mais aussi une violation potentielle du droit à un procès dans un délai raisonnable. Par conséquent, les tribunaux devraient prévenir la durée excessive des affaires par une planification et une gestion des affaires appropriées au niveau de chaque juge et du système judiciaire.

Il convient de noter que la valeur de cet indicateur peut augmenter lorsque certaines mesures de réduction de l'arriéré sont mises en œuvre. Une telle augmentation devrait être interprétée positivement comme une indication que les juges donnent la priorité à la résolution des affaires les plus anciennes.

v) Ressources humaines et matérielles

Parmi divers facteurs, les retards dans le traitement des affaires peuvent être dus à un nombre insuffisant de juges et/ou de personnel non- juge.

Ce dernier comprend le personnel qui assiste les juges et s'occupe des tâches administratives dans les tribunaux conformément aux exigences procédurales (par exemple, la gestion des aspects financiers des affaires, l'enregistrement des affaires, le classement des affaires, la préparation des rapports, la correspondance entre le tribunal et les parties, etc.)

Nombre de juges : il s'agit des personnes qui exercent le pouvoir judiciaire de l'État en statuant sur les affaires civiles, administratives, pénales et autres.

Nombre de personnel non-juge : le personnel non-juge, y compris, mais sans s'y limiter, les *Rechtspfleger,* le personnel chargé d'assister directement les juges, le personnel responsable de diverses tâches administratives et de gestion des tribunaux ainsi que le personnel technique. Cette définition exclut le personnel qui n'est pas impliqué de quelque manière que ce soit (directement ou indirectement) dans le traitement des affaires (tels que les chauffeurs, les agents de sécurité, les agents de nettoyage, etc.).

Tableau 14 - Rapport entre le personnel de soutien (personnel administratif) et les juges

1	2	3	4	5	
Type d'affaires	Nombre de juges	Nombre de membres dupersonnel de soutien(administratif)	Taux d'encadrement (personnel administratif)par juge	Nombre moyen d'affaires résolues par juge	Clearance rate par juge
Civil					
Pénal					
Administratif					
Autre types d'affaires					

Comment utiliser le tableau 14

Le ratio du personnel de soutien (administratif) par juge peut aider à comprendre le niveau de soutien direct dont bénéficie un juge individuel dans le traitement des affaires. Ce tableau peut être utilisé pour comparer les tribunaux du même type et de la même

instance, les différents services d'un tribunal ou les juges d'un service. Il est recommandé de comparer le ratio avec le nombre moyen d'affaires résolues par juge et le Clearance Rate. Il est important de vérifier si les entités ou les individus qui atteignent des valeurs inférieures à la moyenne ont un ratio inférieur de personnel de soutien (administratif) par juge. Si c'est le cas, cela peut indiquer que le manque de personnel est l'une des principales raisons de leur sous- performance.

Nombre moyen d'audiences par affaire / Nombre moyen d'audiences reportées par affaire :

Tableau 15 - Rapport entre le nombre d'audiences programmées et le nombre d'audiences annulées / reportées (non tenues), y compris les audiences à distance

1	2	3	4	5	6
Type d'affaires	Nombre d'audiences programmées au cours d'une période de référence	Nombre d'audiences prévues au cours d'un période de référence	Nombre d'audiences Annulées qui ont été programmées au cours d'une période de référence	Rapport entre le nombre d'audiences annulées et le nombre d'audiences prévues (%) - 4/2	Durée moyenne des affaires résolues
Pénal					
Civil					
Administratif					
Autres d'affaires					

Comment utiliser le tableau 15

Si la durée moyenne des affaires résolues est longue, les autorités compétentes devraient examiner les raisons potentielles de ce retard. L'annulation d'audiences est l'une des causes fréquentes de retard dans les procédures judiciaires, susceptible d'entraîner des arriérés. Si la proportion d'audiences annulées (non tenues) par rapport au nombre total d'audiences est élevée, cela peut indiquer qu'une analyse plus approfondie est nécessaire pour déterminer les raisons de ces annulations fréquentes. Une analyse plus approfondie peut inclure, sans s'y limiter, l'examen des pratiques de gestion des affaires, des règles de procédure concernant la programmation des audiences, le respect de la discipline procédurale, la disponibilité des salles d'audience, etc.

C. ANALYSE JURIDIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Les autorités devraient procéder à une analyse juridique et opérationnelle de leur système judiciaire. Cette analyse peut aider à identifier les raisons de l'arriéré et servir de base à la préparation d'une stratégie ciblée et efficace. Cette analyse peut être menée dans un ou plusieurs domaines et à différents niveaux, en fonction des problèmes identifiés. Il s'agit d'un exercice qui peut prendre beaucoup de temps et qui nécessite des compétences et des ressources ainsi que l'implication de multiples parties prenantes.

Exemples de domaines dans lesquels une analyse peut être effectuée :

- **LÉGISLATION** : un cadre législatif et des règles de procédure complexes et/ou vagues peuvent contribuer à l'accumulation des dossiers. L'**évaluation de la législation existante** peut aider à identifier les lacunes qui créent des difficultés d'application. L'analyse des lois procédurales et des règles judiciaires peut aider à identifier les domaines susceptibles d'être améliorés (par exemple, comment empêcher l'utilisation abusive des droits procéduraux ou parvenir à une résolution plus efficace des affaires). Il est également conseillé d'évaluer minutieusement toute proposition de **législation** avant son adoption, idéalement par le biais d'une étude d'impact afin d'évaluer ses effets potentiels sur le système judiciaire. Cette approche proactive peut aider à éviter les effets négatifs sur les tribunaux et les usagers des tribunaux qui peuvent contribuer à l'accumulation des dossiers.

- **RESSOURCES** : L'allocation de **ressources humaines, financières et matérielles** suffisantes, ainsi que leur utilisation efficace, est une condition préalable à la prévention et à la réduction de l'arriéré.

Pour évaluer les **besoins en ressources humaines**, les autorités compétentes peuvent analyser le rapport entre le nombre de juges et le personnel de soutien (administratif) dans les tribunaux (voir étape 1 - section sur les ressources humaines et matérielles), le nombre d'avocats par rapport au nombre de juges, et le rapport entre les procureurs et les juges dans les procédures pénales.

Pour l'évaluation des **ressources financières**, les informations sur le budget total mis en œuvre pour le système judiciaire, le budget par tribunal, par juge ou par citoyen(s) peuvent être précieuses. La comparaison des données budgétaires avec d'autres systèmes judiciaires comparables pourrait indiquer toute insuffisance dans les efforts budgétaires de l'Etat qui pourrait conduire à des inefficacités au sein du système et à la création d'arriérés. La base de données dynamique de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens (disponible à l'adresse https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-stat) peut être consultée pour effectuer de telles comparaisons.

L'analyse de la disponibilité et de l'état des **ressources matérielles** est cruciale. Cela comprend l'évaluation de l'environnement infrastructurel dans lequel les tribunaux fonctionnent, comme les bâtiments judiciaires, les salles d'audience, les bureaux, les outils TIC, et d'autres équipements. Il est également important d'évaluer la disponibilité des infrastructures et le taux de déploiement des outils (par exemple, le pourcentage de salles d'audience équipées des outils TIC nécessaires). Les lacunes dans ce domaine peuvent contribuer de manière significative à la création d'arriérés. Le manque de salles d'audience ou d'équipement peut retarder les procédures et la résolution des affaires. Par exemple, il peut être nécessaire d'identifier le rapport entre le nombre de juges et le nombre de salles d'audience à l'échelle du système ou par tribunal ou par juge. Certains systèmes établissent des normes à respecter (par exemple, 0,5 salle d'audience par juge). Des équipements TIC

modernes, tels que les systèmes de gestion des affaires, le dépôt électronique et les outils de vidéoconférence, sont nécessaires pour une numérisation complète et adéquate des procédures judiciaires, ce qui peut conduire à des gains d'efficacité et à une réduction de la durée des affaires.

- **ORGANISATION / OPÉRATION :** l'augmentation des ressources humaines et autres ne peut pas être la seule réponse à la réduction des arriérés. L'**organisation interne et la gestion des tribunaux** peuvent également contribuer à l'accumulation des arriérés. C'est pourquoi il peut s'avérer nécessaire d'examiner les pratiques de gestion des tribunaux et les processus opérationnels afin d'identifier les inefficacités résultant de lacunes dans l'organisation du travail. Il est également important de noter que ce type d'analyse peut s'appuyer sur des **outils de mesure de la charge de travail** qui quantifient les résultats du travail des juges et du personnel. Des mesures telles que le nombre d'affaires par juge par rapport aux "quotas" mensuels, le volume des dossiers ou la pondération des affaires utilisée pour mesurer leur complexité peuvent aider à fixer des objectifs réalistes pour les juges et le personnel d'appui.
- **FORMATION** : les professionnels de la justice devraient maintenir à jour leurs connaissances juridiques et judiciaires et leurs compétences professionnelles en participant à un système de **formation continue obligatoire**. La formation devrait inclure les aspects liés à la durée des procédures, y compris les principes développés par la Cour européenne des droits de l'homme. Parmi les exemples de sujets couverts par la formation figurent les règles régissant les procédures civiles, administratives et pénales, la gestion des dossiers individuels, etc. La formation pourrait également inclure les lignes directrices et les outils de la CEPEJ relatifs à la gestion du temps judiciaire. Lorsque cela est possible, il peut être approprié de fournir une formation commune aux différentes professions juridiques. Cette formation commune peut favoriser la compréhension mutuelle des rôles respectifs, ce qui permettrait d'éviter les contretemps susceptibles d'entraîner des retards dans les procédures. Pour évaluer la situation, il peut être utile de collecter des données quantitatives et qualitatives sur la formation nécessaire pour traiter les arriérés.

III. ÉTAPE 2 : ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE POUR RÉSORBER L'ARRIÉRÉ

Après l'identification de l'arriéré et l'analyse des raisons de sa création, la deuxième étape consiste à élaborer une stratégie pour le résorber efficacement. Cette stratégie peut prendre différentes formes. Elle peut être de nature stratégique (stratégie globale de réduction de l'arriéré) ou opérationnelle (plan d'action pour la résorption de l'arriéré). Il est également possible de mettre en place les deux types de documents (stratégiques et opérationnelle). La stratégie sert d'outil général, tandis que le plan d'action sert de guide pratique pour la mise en œuvre de la stratégie. La stratégie est destinée à couvrir la situation de l'ensemble du système judiciaire, tandis que le plan d'action est un document flexible, permettant des ajustements périodiques pour s'adapter à l'évolution des circonstances et aux besoins du système judiciaire. Un plan d'action doit présenter des mesures spécifiques, des critères de référence, des calendriers de mise en œuvre et la répartition des tâches entre les différentes parties prenantes et les membres de l'équipe.

Toute stratégie et/ou plan d'action doit contenir des objectifs réalistes et des mesures à mettre en œuvre à court, moyen et long terme. Ces objectifs et mesures constitueront la base du traitement des arriérés et de l'amélioration de l'efficacité des tribunaux. Lors de l'élaboration de la stratégie, il peut être utile de se référer aux rapports d'évaluation des systèmes judiciaires de la CEPEJ. Ces rapports fournissent des données et des analyses qui peuvent être utilisées pour plaider en faveur des changements nécessaires.

Il peut être bénéfique de tester une stratégie, ou des parties de celle-ci, dans un nombre limité de tribunaux pendant une période limitée avant de la mettre en œuvre dans l'ensemble du système. Cette phase pilote permet de déterminer des objectifs et mesures réalistes et efficaces, et donne la possibilité d'apporter les ajustements nécessaires à leur mise en œuvre dans tous les tribunaux.

A. OBJECTIFS

La stratégie devrait définir des objectifs réalistes en utilisant différentes méthodologies dans les types d'affaires où les indicateurs sont inférieurs aux niveaux satisfaisants et où il existe un risque de détérioration supplémentaire, comme la création d'arriérés et la durée prolongée des procédures. Les objectifs devraient représenter des éléments de référence pour évaluer si les performances des tribunaux répondent aux normes et si les objectifs du changement souhaité sont atteints.

La **fixation d'objectifs** est une étape cruciale qui définit la direction que l'organisation, qu'il s'agisse de l'ensemble du système judiciaire ou d'un tribunal individuel, souhaite atteindre dans un avenir proche. Elle guide toutes les parties prenantes vers cet objectif. Le processus d'identification de l'objectif est tout aussi important que l'objectif lui-même.

L'implication des membres de l'organisation (système judiciaire / tribunal individuel) dans ce processus est cruciale. Ils doivent partager leurs points de vue sur la situation actuelle, envisager la situation recherchée dans un avenir proche et parvenir à un consensus sur des objectifs réalistes et les actions nécessaires pour les atteindre.

Lorsqu'il existe des indicateurs mesurables et faciles à calculer, il est possible de fixer des objectifs correspondants. Par exemple, si la juridiction surveille des indicateurs tels que le Clearance Rate, le Disposition Time, le pourcentage de réduction du nombre d'affaires pendantes, etc., les objectifs suivants peuvent être fixés : atteindre et maintenir un Clearance Rate supérieur à 100 %, réduire le Disposition Time chaque année d'un certain pourcentage, réduire le nombre d'affaires en attente de 20 % chaque année, etc.

Un autre aspect de la définition d'objectifs consiste à fixer des **délais cadres** dans lesquels les affaires doivent être résolues. La résolution en temps voulu des affaires par type de tribunal/ instance judiciaire/type d'affaire peut être fixée comme objectif. L'indicateur utilisé est le délai de traitement des affaires. L'objectif peut être fixé, par exemple, à 90 % des affaires devant être traitées dans un certain nombre de mois (par exemple, neuf ou douze mois). Les délais peuvent être considérés comme un outil opérationnel pratique, car ils constituent des **repères** concrets permettant de mesurer dans quelle mesure chaque tribunal, et plus généralement l'ensemble du système judiciaire, respecte les délais de traitement des affaires et le principe d'un procès équitable dans un délai raisonnable. Il convient de noter que les délais ne sont pas le principal remède pour réduire la durée des procédures judiciaires, mais ils se sont avérés être un outil utile pour évaluer le fonctionnement et les politiques des tribunaux, ce qui a permis d'améliorer la durée des procédures.

Le Guide de mise en œuvre de la CEPEJ "Vers des délais européens pour les procédures judiciaires" (disponible à l'adresse suivante : https://rm.coe.int/16807481f2) propose un certain nombre de conditions et de mesures pour établir correctement des objectifs et des normes. Il souligne qu'en plus des normes et des objectifs fixés au niveau supérieur (national, régional), il devrait y avoir des objectifs spécifiques au niveau de chaque tribunal. L'administration des tribunaux doit disposer d'une autorité suffisante pour fixer activement ces objectifs ou y participer.

En fixant des délais réalistes, l'administration judiciaire peut prendre en compte les délais légaux (maximum et minimum) pour les différentes étapes de la procédure (par exemple, la notification des documents, le dépôt d'une réponse à l'action en justice par le défendeur, l'organisation d'audiences et le prononcé d'un jugement écrit) afin de calculer les durées légales minimum et maximum de la procédure. En outre, la durée moyenne de la procédure réelle pour un type d'affaire donné doit être prise en compte (par exemple, pénale, civile et administrative). Le résultat peut servir de base à la détermination de la **durée souhaitée de** la procédure, qui peut constituer le cadre pour la fixation des délais. Lors du calcul de la durée souhaitée de la procédure, l'administration judiciaire doit respecter les principes de l'article 6 de la CEDH et les critères fournis par la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) en ce qui concerne la protection du droit d'être entendu dans un délai raisonnable.

Quelques exemples d'objectifs relatifs à l'amélioration de l'efficacité, à la réduction de l'arriéré et à la réduction de la durée de résolution des cas sont présentés ci-dessous:

- augmenter le nombre d'affaires résolues au cours de la prochaine période choisie (par exemple, en attente depuis plus d'un ou deux ans) afin d'atteindre de meilleurs indicateurs d'efficacité (CR >100% et DT<300).

***Exemple 1** :*

Projection du flux d'affaires par type d'affaires pour l'année … avec un afflux d'affaires à peu près égal à celui de l'année précédente et une proposition visant à augmenter le nombre d'affaires résolues dans les types d'affaires problématiques.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tribunal 1	Augmentation mensuelle des affaires résolues	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence = nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	Nombre d'affaires reçues pendant la période couverte par le rapport (en supposant un afflux d'affaires à peu près équivalent celui des périodes précédente)	Nombre d'affaires (3+4)	Nombre d'affaires résolues (augmentation des pourcentages ciblés par rapport au nombre d'affaires résolus au cours de la Période précédente)	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence (estimation tenant compte du nombre cible d'affaires résolues)	CR ciblé (>100%) (en tenant compte du nombre ciblé d'affaires résolues)	DT ciblé (<300 jours) (en tenant compte du nombre ciblé d'affaires résolues et pendantes)
Affaires civiles	25%							
Affaires pénales	10%							
Affaires commerciales	35%							

- diminuer le nombre d'arriérés judiciaires au cours de la période de référence (en commençant par les dossiers les plus anciens du système) :

***Exemple 2** : Résolution de tous les cas datant de plus de cinq ans à la fin de l'année …*

1	2	3
Tribunal 1	Nombre total d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	Nombre d'affaires pendantes datant de plus de cinq ans
Affaires civiles		
Affaires pénales		
Affaires commerciales		

Exemples de calcul de délais :

Les délais peuvent être définis de deux manières :

1. Un pourcentage d'affaires résolues dans un certain délai, généralement un an (par exemple, 75 % des affaires doivent être résolues dans les 12 mois à compter de la date de dépôt)

1	2	3	4	5	6
Type d'affaires	Résolues jusqu'à 12 mois (jusqu'à 1 an)	Résolues entre 12 et 24 mois (entre 1 et 2 ans)	Résolues entre 24 et 36 mois (entre 2 et 3 ans)	Résolues après 36 mois (après 3 ans)	Total des affaires résolues au cours de la période de référence
Pénal	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	100%
DÉLAI (objectifs pour les affaires pénales)	75%	15%	5%	5%	
Civil	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	
DÉLAI (objectifs pour les affaires civiles)	75%	15%	5%	5%	
Travail	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	
ÉCHÉANCIER (objectifs pour les affaires de travail)	80%	15%	10%	0	
Famille	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	
ÉCHÉANCIER (objectifs pour les affaires familiales)	30%	40%	20%	10%	

2. Un pourcentage des affaires encore pendantes à une certaine date (par exemple, 75 % de toutes les affaires pendantes ne doivent pas être plus anciennes que 12 mois à compter de la date de dépôt)

1	2	3	4	5	6
Type d'affaires	Pendantes jusqu'à 12 mois (jusqu'à 1 an)	Pendantes entre 12 et 24 mois (entre 1 et 2 ans)	Pendantes entre 24 et 36 mois (entre 2 et 3 ans)	Pendantes après 36 mois (après 3 ans)	Total des affaires pendantes à une date donnée
Pénal	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	100%
DÉLAI (objectifs pour les affaires pénales)	75%	15%	5%	5%	
Civil	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	

DÉLAI (objectifs pour les affaires civiles)	75%	15%	5%	5%	
Travail	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	
ÉCHÉANCIER (objectifs pour les affaires de travail)	80%	15%	10%	0	
Famille	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
	% du total	% du total	% du total	% du total	
ÉCHÉANCIER (objectifs pour les affaires familiales)	30%	40%	20%	10%	

B. MESURES POUR RESORBER L'ARRIÉRÉ

Sur la base des résultats de l'analyse décrite à l'étape 1, la stratégie doit définir des mesures pour atteindre les objectifs fixés. Cet outil offre une liste de mesures proposées aux parties prenantes à différents niveaux du système judiciaire (voir le tableau ci-dessous). Ces mesures devraient inspirer et guider les autorités compétentes[8]. Une combinaison des mesures proposées est généralement nécessaire pour résorber l'arriéré et éviter qu'il ne se reproduise. Il convient de noter que certaines des mesures proposées ne seront pas applicables à tous les systèmes judiciaires. Par conséquent, elles doivent être adaptées au système judiciaire et au contexte spécifique sur la base des problèmes identifiés.

Pour faciliter la consultation, les mesures du tableau sont regroupées dans différentes sections basées sur le principal domaine d'intervention : cadre législatif, organisation des systèmes judiciaires, formation juridique, allocation des ressources, numérisation des systèmes judiciaires, interaction avec les acteurs de la justice, gestion des tribunaux et gestion des affaires. Pour fournir des informations supplémentaires, le tableau comprend également des colonnes qui précisent le niveau, le domaine, la période de mise en œuvre et si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour la mise en œuvre ou non.

Les mesures peuvent être mises en œuvre à différents **niveaux** : au niveau du système (généralement prises par les autorités compétentes au niveau national, telles que le conseil supérieur de la magistrature, la cour suprême, le parlement, le ministère de la justic e, etc.), au niveau des tribunaux (mesures pouvant être mises en œuvre par un tribunal individuel) et au niveau des juges (mesures pouvant être mises en œuvre par un juge individuel).

En fonction des **domaines d'**application, les mesures présentées dans ce document sont qualifiées de : législatives (nécessitent des modifications de la législation), opérationnelles (nécessitent des modifications de l'organisation du travail des tribunaux et des processus opérationnels), de ressources (nécessitent la mise à disposition de ressources

[8] D'autres idées sur des mesures potentielles peuvent être trouvées dans le document de la CEPEJ "Compendium des "meilleures pratiques" sur la gestion du temps des procédures judiciaires" (disponible à l'adresse : https://rm.coe.int/16807473ab#_Toc153700518).

humaines ou matérielles supplémentaires, y compris les TIC[9]), et de formation (nécessitent le développement et l'organisation de formations pour les juges et/ou le personnel non-juge).

Les mesures peuvent être conçues pour répondre à différentes **périodes de mise en œuvre**. Les mesures à court terme sont celles qui peuvent être mises en œuvre immédiatement ou dans un délai d'un an. Les mesures à moyen terme doivent être considérées comme des mesures nécessitant un à trois ans de mise en œuvre. La période à long terme implique que les mesures nécessitent plus de trois ans pour être pleinement mises en œuvre.

En termes de **ressources**, il existe deux types de mesures : les mesures prises avec des ressources financières supplémentaires et celles prises sans ressources financières supplémentaires substantielles. Cependant, il est parfois difficile d'évaluer si la mise en œuvre d'une mesure nécessitera des ressources supplémentaires ou non, et dans ce cas la mesure est marquée comme "indéterminée".

Veuillez noter que les caractéristiques indiquées des mesures sont provisoires et que le niveau exact, le domaine, la période de mise en œuvre et le besoin de ressources supplémentaires dépendront des circonstances spécifiques de chaque système.

Les mesures énumérées ci-dessous, bien que non exhaustives, doivent toujours être considérées dans le cadre des principes de l'État de droit et des droits et garanties tels que consacrés par la Convention européenne des droits de l'homme. Des principes fondamentaux tels que l'indépendance des juges et la garantie d'une qualité élevée des décisions judiciaires ne devraient jamais être mis en péril. Par conséquent, lors de la sélection des mesures appropriées pour traiter ou prévenir les arriérés, les autorités compétentes doivent faire preuve de prudence et prendre en compte toutes les conséquences possibles que la mise en œuvre des mesures sélectionnées pourrait avoir dans leur système judiciaire.

[9] Pour plus d'informations sur les principaux outils de cyberjustice et les systèmes d'intelligence artificielle, veuillez consulter le centre de ressources de la CEPEJ sur la cyberjustice et l'intelligence artificielle (https://www.coe.int/en/web/cepej/resource-centre-on-cyberjustice-and-ai).

Mesure	Niveau	Domaine	Période de mise en œuvre	Ressources supplémentaires requises
CADRE LÉGISLATIF				
Modifier le cadre réglementaire pour améliorer l'efficacité des procédures judiciaires : les modifications peuvent comprendre, sans s'y limiter : i) l'introduction de délais-limites (par ex. la durée d'une affaire en première instance) ; ii) raccourcir les durées pour les différentes étapes des procédures ; iii) simplifier les procéduresen excluant les étapes procédurales inutiles ; iv) introduire des règles plus strictes pour garantir le respect de la discipline procédurale ; v) limiter la possibilité de présenter de nouvelles preuves après la première audience (ou audience préliminaire) ; vi) introduire une base juridique pour la vidéoconférence dans certainstypes d'affaires ou de juridictions ; vii) introduire une base juridique pour le dépôt électronique obligatoire pour certains types d'affaires, de juridictions ou de parties (par exemple, les parties représentéespar des avocats) ; viii) limiter le nombre de pages des mémoires des avocats et des décisions des tribunaux ; et vix) limiter les appels aux affaires dépassant une certaine somme ; etc.	Système	Législatif	Moyen terme Long terme	Non
Modifier le cadre réglementaire afin de limiter le jugement répétitif des mêmes affaires : le cadre législatif modifié devrait limiter la possibilité d'un renvoi répétitif des décisions de la même juridiction inférieure par les juridictions supérieures, dans la mesuredu possible, afin d'éviter que les mêmes affaires ne soient jugées plusieurs fois (par exemple, les juridictions supérieures peuvent renvoyer une affaire à la première instance une fois, mais si l'affaire revient à la deuxième instance, elle devra être jugée à ce niveau).	Système	Législatif	Moyen terme Long terme	Non
Introduire un recours effectif conforme à l'article 13 en relation avec l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH), afin de réduire la durée excessive des procédures : l'article 13 prévoit deux types de recours : un recours "préventif" destiné à accélérer la procédure afin d'éviter qu'elle ne devienne excessivement longue et un recours "compensatoire" visant à réparer les retards déjà subis, que la procédure soit encore en cours ou qu'elle ait pris fin. Lors de l'établissement de ces recours, il est essentiel de tenir compte des critères fournis par la Cour européenne des droits de l'homme en ce qui concerne la protection du droit d'être entendu dans un délai raisonnable garantipar l'article 6 de la CEDH.	Système	Législatif Opérationnel Ressources	Moyen terme Long terme	Indéterminée (des ressources supplémentaires sont nécessaires encas d'introduction d'un recours compensatoire)

L'ORGANISATION DES SYSTÈMES JUDICIAIRES				
Rationaliser le réseau des tribunaux : réaliser une cartographie des tribunaux et, si nécessaire, redéfinir les cartes judiciaires, afin de garantir un niveau optimal d'efficacité et de qualité. Le processus devrait prendre en compte la création d'arriérés dans les tribunaux. L'objectif est de maximiser le niveau de service de la justice tout en optimisant les coûts opérationnels et les investissements.	Système	Législatif Opérationnel Ressources	Long terme	Indéterminé (selon que la nouvelle carte diminue ou augmente le nombre de lieux géographiques des tribunaux)
Introduire et/ou promouvoir l'utilisation appropriée des MADR, tels que l'arbitrage, la médiation annexée au tribunal ou la conciliation : i) l'**arbitrage** est une procédure par laquelle les parties choisissent une tierce personne impartiale, appelée arbitre, pour trancher un litige entre elles, et dont la décision est contraignante ; ii) la **médiation** est un processus structuré et confidentiel dans lequel une tierce personne impartiale, appelée médiateur, assiste les parties en facilitant la communication entre elles dans le but de résoudre les questions en litige. La médiation peut être obligatoire, soit comme condition préalable à l'introduction d'une procédure, soit comme exigence du tribunal au cours de la procédure ; et iii) la **conciliation** est un processus confidentiel par lequel une tierce personne impartiale, appelée conciliateur, fait une proposition non contraignante aux parties pour le règlement d'un litige entre elles.	Système	Législatif Opérationnel	Long terme	Oui
Décharger les juges de certaines tâches (non judiciaires) : les autorités sont encouragées à réfléchir à la possibilité de transférer certaines tâches des juges au personnel non-juge des tribunaux ouà d'autres institutions (par exemple, les notaires, les médiateurs, etc.). Un juste équilibre doit être trouvé dans ce processus en tenant compte de l'importance de la séparation des pouvoirs dans une société démocratique. La Recommandation (86)12 du Comité des Ministres aux Etats membres concernant des mesures visant à prévenir et à réduire la charge de travail excessive des tribunaux et son annexe peuvent fournir des orientations en la matière. En outre, lorsqu'il existe des *Rechtspfleger* ou des organes similaires, leurs attributions peuvent être étendues pour leur permettre de traiter de manière autonome des affaires mineures (par exemple, des délits, des procédures de greffe et des décisions sur les frais de procédure).	Système	Législatif Opérationnel	Moyen terme Long terme	Indéterminé (le Transfert des Tâches pourrait entraîner descoûts supplémentaires pour la mise en place d'une nouvelle profession/institution pour la Formation du Personnel non-magistrat, etc.)

Transférer les audiences dans toutes les matières appropriées des collèges de juges à un juge unique : la mesure vise à allégerla charge excessive qui pèse sur les juges et à leur donner plus de temps pour traiter les affaires qui leur sont confiées. Les collèges de juges doivent rester compétents pour les affaires les plus complexes, volumineuses ou sensibles, la collégialité étant un facteur de renforcement de la qualité des décisions.	Système	Législatif Opérationnel	Moyen termeLong terme	Non
Transfert temporaire ou permanent de juges vers des tribunaux surchargés : cette mesure peut inclure les actions suivantes : i) introduire une "brigade volante de juges" représentant un groupe de juges désignés spécifiquement pour être temporairement engagés dans des tribunaux surchargés afin de résorber l'arriéré ; et ii) encourager un redéploiement ou un transfert volontaire, temporaire ou permanent, de juges de tribunaux moins chargés vers des tribunaux surchargés (avec d'éventuelles incitations, telles que des primes sur les salaires et/ou une compensation des coûts). Il convient toutefois d'éviter les transferts fréquents de juges entre les tribunaux afin d'éviter un manque de durabilité, qui pourrait se traduire par une prolongation de la durée des procédures judiciaires. En tout état de cause et en aucune circonstance, cette mesure ne devrait affecter le principe d'inamovibilité des juges.	Système	Législatif Opérationnel	Moyen terme	Indéterminée (ressources supplémentaires requises s'il y a des coûts de transfert)
Transfert d'affaires à des juridictions moins chargées : cette mesure peut s'appliquer dans les cas où la présence physique des parties n'est pas requise et où un système de vidéoconférence/audiences en ligne est mis en place. En outre, les juridictions peuvent envisager de recourir à la soumission électronique des affaires (e-filing) afin d'attribuer automatiquement les affaires nouvellement reçues à des juridictions moins chargées, lorsque les circonstances permettent de statuer sur des affaires sans la présence physique des parties ou que les juridictions concernées sont situées à une distance raisonnable. Unepossibilité pourrait également être d'introduire la « juridiction territoriale unique » pour l'ensemble du territoire d'un État (par exemple, toute cour d'appel pourrait accepter des affaires de n'importe quelle partie de l'État).	Système	Législatif Opérationnel	Moyen terme	Non

FORMATION JURIDIQUE				
Assurer une formation initiale et continue adéquate des juges et du personnel judiciaire : les programmes de formation initiale et continue des juges et l'accompagnement devraient couvrir les aspects liés à la durée des procédures, à la gestion efficace des tribunaux et des affaires, ainsi qu'à la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme au titre de l'article 6, paragraphe 1, de la Convention européenne des droits de l'homme. La formation continue devrait également inclure l'utilisation d'outils numériques et de bases de données jurisprudentielles.	Système	Formation	Moyen terme	Indéterminé (des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires si ce type d'enseignement n'est pas déjà dispensé dans les institutions existantes).
Partager les bonnes pratiques entre les tribunaux : le partage des pratiques entre pairs travaillant dans des circonstances similaires peut contribuer à renforcer le travail du système judiciaire. Le partage des pratiques peut être organisé par le biais d'échanges réguliers entre les tribunaux, ou d'échanges plus structurés par la collecte de bonnes pratiques au niveau central (par exemple, le Conseil de la Justice, le Ministère de la Justice, la Cour Suprême). L'échange de bonnes pratiques pourrait également faire partie de la formation continue.	Système	Opérationnel Formation	Court terme	Non
L'ALLOCATION DES RESSOURCES				
Allouer des ressources humaines appropriées : les autorités devraient évaluer le nombre de juges et de personnel non juge nécessaires pour permettre aux tribunaux de traiter en temps voulu les affaires entrantes et pendantes. La pondération des affaires ou d'autres outils de mesure de la charge de travail peuvent aider à déterminer le nombre de juges requis en fonction du volume et dela complexité des affaires.	Système	Ressources	Moyen terme Long terme	Oui
Allouer des ressources matérielles appropriées : l'infrastructure matérielle doit être fournie au système judiciaire conformément aux développements récents et aux normes les plus récentes. L'infrastructure matérielle comprend l'existence de nouvelles salles d'audience et de bâtiments modernes, ainsi que la fourniture d'équipements techniques adéquats aux juges (ordinateurs, ordinateurs portables, scanners, etc.). La mise à disposition de ressources adéquates contribue à un traitement plus rapide des affaires.	Système Cour	Ressources	Moyen terme Long terme	Oui
LA NUMÉRISATION DES SYSTÈMES JUDICIAIRES				
Assurer une numérisation complète et adéquate des systèmes judiciaires : l'introduction ou les progrès de la numérisation peuvent avoir un impact positif sur le traitement des affaires en temps voulu, sur l'efficacité des procédures judiciaires, ainsi que sur la réduction des coûts. Voici quelques exemples : les systèmes de dépôt électronique (e-filing) qui peuvent faciliter la communication entre les utilisateurs des tribunaux et les tribunaux et améliorer les flux de travail internes ; assurer	Système	Législatif Opérationnel Ressources	Moyen terme Long terme	Oui

l'interopérabilité des systèmes TIC entre le pouvoir judiciaire et d'autres organes (par exemple le ministère public), ce qui peut faire gagner du temps pour obtenir les documents et les informations nécessaires au traitement efficace des procédures judiciaires ; introduire un système de rapport unifié et automatisé basé le système électronique de gestion des affaires, avec une mise à jour quotidienne et l'accès aux données pertinentes nécessaires à la prise de décision.				
Introduire et fournir un accès gratuit aux bases de données de jurisprudence aux juges et au personnel des tribunaux : l'accès aux bases de données de jurisprudence permet de collecter et d'analyser plus rapidement et sans entrave les décisions de justice antérieures pertinentes pour le travail des juges dans les affaires en cours. L'introduction de bases de données jurisprudentielles aide les juges à résoudre les litiges plus efficacement et de manière harmonisée. Elle informe également les avocats et les justiciables sur les précédents juridiques pertinents, notamment en ce qui concerne les affaires répétitives, ce qui pourrait les amener à envisager le recours à des modes alternatifs de résolution des conflits.	Système Cour	Opérationnel Formation	Moyen terme	Oui
GESTION DES TRIBUNAUX				
Rationaliser les procédures et l'organisation internes des tribunaux : cette mesure implique une organisation plus efficace des processus opérationnels dans les tribunaux (par exemple, l'organisation des flux de documents ou la programmation des salles d'audience) et d'éviter les actions répétitives).	Cour	Opérationnel	Court terme Moyen terme	Non
Réorganiser les modalités des audiences : le suivi du nombre d'audiences et des annulations/ reports d'audiences peut permettre aux tribunaux d'identifier les raisons des retards et de prendre des mesures pour améliorer l'efficacité des procédures. Il est important de prévoir une certaine flexibilité dans la programmation des audiences lorsque le nombre de salles d'audience n'est pas suffisant.	Cour	Opérationnel	Court terme	Non
Renforcer la spécialisation dans le système judiciaire : la spécialisation introduite pour les tribunaux, les juges et le personnel judiciaire peuvent réduire le temps nécessaire au traitement des affaires. Cette mesure pourrait garantir une meilleure qualité du travail d'un juge unique spécialisé dans la résolution d'un certain type d'affaires. De même, des services spécialisés peuvent être mis en place dans des tribunaux plus importants, lorsque le nombre de juges est suffisant pour que la spécialisation ne soit pas préjudiciable à la résolution des autres affaires. Enfin, un tribunal peut être spécialisé pour toutes les affaires d'un certain type dans une région (par exemple, une unité fédérale) ou un État entier.	Système Cour Juge	Législatif Opérationnel Formation	Moyen terme Long terme	Oui

Introduire et/ou améliorer la mesure de la charge de travail : l'introduction de la pondération des affaires[10] ou d'autres outils de mesure de la charge de travail améliore généralement l'efficacité du traitement des affaires. La pondération des affaires vise à évaluer la complexité des affaires pour mesurer la charge de travail des tribunaux en tenant compte du fait qu'un type d'affaire peut différer d'un autre type d'affaire en ce qui concerne le temps judiciaire nécessaire à son traitement. Les méthodes de pondération des affaires sont conçues pour déterminer le nombre requis de juges, de personnel judiciaire, de procureurs et/ou de défenseurs publics, pour soutenir les demandes de financement et de budget, pour répartir le personnel du système judiciaire entre les différentes unités de travail, pour attribuer les affaires au sein des tribunaux afin d'assurer une répartition équilibrée entre les juges d'un même département, pour fixer des quotas et des normes d'évaluation et pour planifier la fusion ou la réduction d'unités de travail. Il existe également d'autres outils de mesure de la charge de travail basés, par exemple, sur des "quotas" attribuant le nombre d'affaires que le juge doit résoudre dans un certain laps de temps.	Système	Législatif Opérationnel	Moyen terme	Oui
GESTION DES DOSSIERS				
Améliorer la gestion des affaires dans les tribunaux : les mesures visant à améliorer les systèmes de gestion des affaires dans les tribunaux peuvent inclure, mais ne sont pas limitées à : i) trier les affaires le plus tôt possible pour déterminer la voie à suivre ("triage précoce") ; ii) fixer des délais-limites pour les différents types d'affaires (par ex. pénales, civiles et administratives) ; iii) assigner une durée dans chaque affaire en remplissant un acte initial et en notifiant au juge et à la/aux partie(s) le délai fixé pour ce type d'affaires ; iv) introduire un rappel automatique des délais (appelé "avertissements") dans le système de gestion des affaires ; et v) étiqueter les anciennes affaires pendantes ou identifier les affaires avec des couvertures spéciales pour fournir une vue d'ensemble claire de toutes ces affaires au niveau du tribunal ou du juge (par exemple, des couvertures de couleur rouge pour les affaires physiques) ; et vi) mettre en place un système de gestion des affaires qui permette d'identifier les affaires en cours et de les classer par ordre de priorité : des couvertures de couleur rouge pour les dossiers papier et des marques spéciales pour ces dossiers dans le système de gestion des dossiers afin de fournir des "avertissements" lorsque les dossiers approchent d'un certain âge.	Cour Juge	Opérationnel	Court terme Moyen terme	Indéterminée (la mise en place de nouvelles fonctionnalités dans le système de gestion électronique des dossiers pourrait nécessiter des ressources supplémentaires)

[10] Pour plus d'informations, veuillez consulter « La pondération des affaires dans les systèmes judiciaires - Les Etudes de la CEPEJ No.28 » disponible sur https://rm.coe.int/study-28-case-weighting-report-fr/16809ede98

Améliorer l'attribution des affaires : les présidents des tribunaux et les équipes de gestion disposent de plusieurs moyens pour améliorer l'attribution des affaires dans les tribunaux afin de traiter les arriérés judicaires : i) pendant les périodes de travail intensif sur la réduction de l'arriéré, ils peuvent introduire des mécanismes de contrôle du volume des affaires attribuées aux différents juges pour assurer un équilibre entre la résolution des affaires entrantes et des "anciennes" affaires afin d'éviter la création d'un nouvel arriéré. Lorsqu'elle est mise en place, cette mesure doit respecter le principe de l'attribution aléatoire des affaires ; et ii) dans certains systèmes, ils peuvent déterminer un certain nombre minimum d'affaires à résoudre par les juges ou introduire des "quotas" hebdomadaires, mensuels ou trimestriels. Ils peuvent également contrôler les performances et les résultats du personnel des tribunaux qui ne sont pas des juges (par exemple, les juristes/conseillers juridiques) en ce qui concerne la préparation des affaires à examiner.	Cour Juge	Opérationnel Ressources	Court terme	Non
Réorganiser temporairement l'organisation des tribunaux pour traiter les arriérés judicaires : si le tribunal détermine qu'il existe un important arriéré d'affaires susceptible de compromettre la rapidité des procédures dans les nouvelles affaires, il peut temporairement créer des sections dans les tribunaux chargées de traiter les arriérés judiciaires. Ces sections devraient être limitées dans le temps jusqu'à ce que l'arriéré soit résorbé. Si le système le permet, les sections peuvent inclure des juges à la retraite afin de limiter l'impact sur la durée des affaires pendantes.	Cour	Opérationnel	Court terme	Indéterminé (l'embauche de juges à la retraite pourrait nécessiter des ressources supplémentaires)
Renforcer le traitement des affaires répétitives : il existe plusieurs mesures pour traiter les affaires répétitives de manière plus efficace : i) les audiences thématiques pourraient aider les participants à la procédure à être informés des particularités d'une affaire litigieuse spécifique et de l'approche adoptée par le tribunal ; et ii) les bases de données jurisprudentielles créées au niveau des tribunaux pour améliorer l'accès aux décisions pertinentes.	Cour Les juges	Législatif Opérationnel Ressources	Court terme Moyen terme	Indéterminé (la mise en place d'une base de données de jurisprudence pourrait nécessiter des ressources supplémentaires)
Analyser les arriérés judicaires : chaque juge devrait analyser la dernière action entreprise dans chaque arriéré judicaire et identifier les étapes restantes pour une résolution efficace de l'affaire. Sur la base de cette analyse, les juges peuvent décider de donner la priorité à la programmation des audiences dans les arriérés judicaires, de réviser les calendriers de procédure dans les différentes affaires, d'organiser des conférences de " statut "gestion de l'affaire) avec les parties ou de prendre d'autres mesures organisationnelles pour accélérer les procédures dans	Juge	Opérationnel	Court terme	Non

ces affaires.				
INTERACTION AVEC LES ACTEURS DE LA JUSTICE				
Améliorer la coopération et la communication avec les parties prenantes aux procédures judiciaires : cette mesure s'applique principalement aux acteurs de la justice, tels que les barreaux, le ministère public, les notaires, les agents d'exécution et les experts- témoins, afin de les sensibiliser aux nouvelles mesures à prendre pour réduire et prévenir l'arriéré.	Système Cour	Opérationnel	Court terme	Non
Renforcer la préparation du procès : l'établissement de calendriers de procédure plus fréquents et plus stricts dans les nouvelles affaires peut contribuer à respecter des délais prédéfinis et à résoudre les affaires dans des délais raisonnables. L'établissement de calendriers procéduraux peut s'accompagner d'une insistance sur la discipline procédurale par le biais de sanctions dissuasives, si ce calendrier n'est pas respecté par les parties. Des accords-cadres généraux avec les barreaux et les autres associations professionnelles d'avocats concernant les délais et les échéances pourraient servir de base à la détermination du calendrier de procédure pour chaque affaire.	Cour Juge	Législatif Opérationnel	Moyen termeCourt terme	Non
Améliorer la gestion des témoins experts/experts nommés par les tribunaux : des registres centralisés/régionaux/au niveau des tribunaux peuvent être mis en place pour fournir une meilleure vue d'ensemble de la disponibilité des experts judiciaires. Cela permettrait également de mieux répartir les tâches entre les experts existants et d'éviter ainsi les retards. La signature de protocoles avec des experts (universités, instituts scientifiques, etc.) peut contribuer à prévenir les retards dans la production d'avis d'experts.	Système Cour	Opérationnel Ressources	Court terme Moyen terme	Indéterminé (la mise en place d'un registre pourrait nécessiter des ressources supplémentaires)

IV. ÉTAPE 3 : SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE

Après l'élaboration de la stratégie, la troisième étape consiste à **contrôler sa mise en œuvre**. Le succès de l'élimination de l'arriéré dépend fortement de la mise en œuvre effective des mesures de réduction de l'arriéré, ce qui s'avère souvent être la phase la plus difficile. Le suivi va de pair avec la mise en œuvre de la stratégie, en mettant l'accent sur la qualité, la rapidité et la pertinence des diverses activités de réduction de l'arriéré pour atteindre les résultats souhaités.

Le suivi est le processus qui consiste à suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et la mise en œuvre d es mesures au cours d'une période donnée. Il comprend l'identification des lacunes et des défis, les enseignements tirés et la collecte des bonnes pratiques identifiées au cours de la phase de mise en œuvre. Le suivi permet d'identifier les ajustements nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.

Afin de mettre en place des mécanismes de suivi efficaces, il convient de se poser les questions suivantes :

i) **QUI** est responsable du suivi de la mise en œuvre de la stratégie ?
ii) **QUELS** sont les données, les indicateurs, les objectifs et les mesures à surveiller ?
iii) **QUAND** le contrôle doit-il être effectué ?
iv) **COMMENT** assurer le suivi de la stratégie ?

QUI - Une institution chef de file doit être désignée pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie globale. En général, l'institution chef de file désignée comme responsable des activités de réduction de l'arriéré supervisera également le suivi (voir la section B de l'introduction). Cette institution principale peut être assistée par d'autres institutions chargées de contrôler la mise en œuvre de la stratégie à leur niveau et dans leurs domaines de compétence respectifs. Par exemple, la Cour suprême suit la mise en œuvre de la stratégie globale au niveau du système tandis que chaque tribunal et chaque juge suivent la mise en œuvre des mesures dans leur propre juridiction. Il est important que toutes les institutions s'approprient les mesures mises en œuvre et les résultats obtenus. L'institution chef de file devrait également être responsable de la communication au sein du système judiciaire et avec les autres professionnels et acteurs de la justice (par exemple les barreaux, les agents d'exécution, les experts judiciaires, etc. La communication doit se concentrer sur les résultats réels des activités de réduction de l'arriéré, sur la présentation des mesures mises en œuvre et sur les avantages potentiels pour les usagers des tribunaux. La communication est particulièrement importante pour obtenir le soutien nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. Pour plus de détails sur la manière d'organiser efficacement la communication avec le public et les médias, vous pouvez vous référer au Guide de la CEPEJ sur la communication avec les médias et le public pour les tribunaux et les autorités de poursuite (disponible sur : https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe).

QUOI - La première étape consiste à identifier les données statistiques et les indicateurs qui doivent être suivis pour déterminer si les **objectifs** ont été atteints. La création de rapports statistiques et le suivi des données et des **indicateurs** peuvent donner une première image des progrès réalisés. Les données et les indicateurs à suivre sont en premier lieu ceux qui correspondent aux objectifs fixés dans la stratégie (par exemple, le nombre d'affaires pendantes, le nombre d'arriérés judiciaires, le CR, le DT et le pourcentage d'affaires résolus dans les délais fixés). Comme les objectifs sont généralement fixés pour différents niveaux (par exemple au niveau du système, des tribunaux et des juges), le suivi doit également être effectué à chaque niveau défini. En outre, les institutions responsables peuvent également suivre des indicateurs qualitatifs afin d'évaluer périodiquement si la qualité des décisions et des services judiciaires n'a pas diminué au cours de la mise en œuvre de la stratégie.

Les tableaux présentés dans ce document peuvent être utilisés pour le suivi des activités de réduction de l'arriéré. Les tableaux peuvent être ajustés et intégrés dans le système de gestion des dossiers. Ils peuvent être générés automatiquement pour faciliter la collecte de données statistiques. Le tableau suivant peut également être utilisé pour un **suivi basé sur les données**. Cet exemple consolide certaines des données et des indicateurs les plus importants mentionnés dans la section 1, en fournissant une vue d'ensemble du flux de dossiers et de l'arriéré.

Tableau 16 : Rapport complet sur l'activité des tribunaux

4	3	2	1	Type d'affaires	1
				Nombre de juges par type d'affaire	2
				Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	3
				Nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de référence	4
				Pourcentage d'arriérés judicaires par rapport au nombre d'arriérés judiciaires au début de la période de	5
				Nombre d'affaires reçues au cours de la période de référence	6
				Nombre d'affaires d'arriérés reçues au cours de la période de référence	7
				Pourcentage d'arriérés judicaires reçues par rapport au nombre d'affaires entrantes	8
				Nombre moyen d'affaires entrantes par juge	9
				Nombre d'affaires au cours de la	10
				Nombre de dossiers en arriérés dans la charge de travail	11
				Charge de travail moyenne par juge au cours de la période couverte par le	12
				Nombre moyen arriérés judiciaires parjuge au cours de la période de référence	13
				Pourcentage de cas en arriérés dans la charge de travail	14
				Nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence	15
				Nombre de cas d'arriérés résolu au cours de la période de référence	16
				Pourcentage des cas d'arriérés résolus par rapport au nombre d'affaires	17
				Nombre moyen d'affaires résolues par juge	18
				Nombre moyen de cas d'arriérés résolus par juge	19
				Clearance Rate	20
				Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	21
				Nombre d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence	22
				Pourcentage des arriérés judicaires dans le nombre d'arriérés judiciaires à la fin de la période de référence	23
				Pourcentage d'augmentation/diminution des cas en arriéré à la fin de la période de référence par rapport au début de la période de référence	24

Comment utiliser le tableau 16

Le tableau 16 représente une compilation des informations statistiques collectées au cours de l'analyse de la réduction de l'arriéré et sert d'outil de suivi pour l'évaluation des effets des mesures mises en œuvre pour la réduction de l'arriéré. Il est recommandé d'intégrer ce tableau dans le système de gestion des dossiers existant afin d'automatiser la collecte des données, de garantir la qualité des données et de gagner du temps.

Le tableau 16 doit être utilisé pour des périodes spécifiques (de/à) et peut être généré à tout intervalle de temps significatif pour le suivi de la performance des tribunaux et des juges. Les données du tableau doivent être comparées à celles de la période précédente afin d'observer les tendances en matière de performance des tribunaux et des juges.

Si certains paramètres du tableau présentent des tendances négatives, il est crucial d'isoler ces paramètres et d'étudier plus en détail les raisons de la baisse de performance. Il est recommandé de procéder à une analyse détaillée de toutes les raisons possibles d'une mise en œuvre inefficace des mesures, en partant du niveau général et en descendant jusqu'au niveau de chaque juge. Les tableaux 1 à 15 peuvent être utiles dans ce processus d'analyse.

Ces données et indicateurs statistiques, ainsi que d'autres, peuvent être présentés visuellement sous la forme de tableaux de bord, qui sont des outils de suivi précieux fournissant des données statistiques consolidées sur les performances des tribunaux. Ils peuvent être mis en place au niveau national, au niveau du tribunal ou au niveau du juge. Dans le contexte de la réduction de l'arriéré, les tableaux de bord peuvent donner une vue d'ensemble de la situation en suivant les indicateurs pertinents et en identifiant les domaines de préoccupation, tels que l'augmentation du nombre d'arriérés judicaires (Lien vers le Manuel sur les tableaux de bord des tribunaux qui fournit des exemples de tableaux de bord et des lignes directrices pour leur mise en place : https://rm.coe.int/cepej-2021-8-handbook-on-court-dashboards-en/1680a2c2f6).

QUAND - La création de rapports statistiques et la comparaison des valeurs des données et des indicateurs à intervalles **réguliers** constituent un moyen efficace de suivre les résultats des efforts de réduction de l'arriéré. Bien que les objectifs soient généralement f ixés sur une base annuelle, la stratégie peut définir des périodes de suivi plus courtes (par exemple, six mois). Un suivi régulier permettra à l'institution responsable de déterminer en temps utile si la mise en œuvre a progressé ou non vers la réalisation des objectifs.

COMMENT - À la fin de chaque étape du suivi de la mise en œuvre de la stratégie, la ou les institutions responsables doivent déterminer si sa mise en œuvre est satisfaisante ou non. Si les données statistiques et les indicateurs révèlent les **progrès attendus dans la réalisation des objectifs**, cela signifie que la mise en œuvre se déroule comme prévu et qu'aucune autre intervention n'est nécessaire dans la plupart des cas. Toutefois, dans certains cas, les institutions responsables peuvent envisager d'ajuster les objectifs à un niveau plus élevé s'ils semblent trop bas.

En cas **de progrès insuffisants dans la mise en œuvre de la stratégie, indiquant des revers et des objectifs non atteints,** les institutions responsables doivent examiner si des ajustements sont nécessaires. Tout d'abord, les institutions responsables doivent évaluer la mise en œuvre des mesures individuelles (colonne 1 du tableau 17) et déterminer si toutes les étapes prévues pour leur mise en œuvre ont été réalisées dans les délais impartis (colonnes 2 et 3 du tableau 17). Si les délais n'ont pas été respectés, il convient d'analyser les raisons des retards et les moyens d'accélérer la poursuite de la mise en œuvre. Les institutions responsables de la mise en œuvre des mesures retardées peuvent être amenées à fournir des explications supplémentaires sur les raisons des retards et à formuler des propositions sur la manière de remédier à la situation.

Tableau 17 : Checklist pour le suivi de la mise en œuvre des mesures

Le tableau suivant donne un exemple de checklist qui pourrait être utilisée pour le suivi de la mise en œuvre des mesures.

MESURE (1)	ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DESMESURES (2)	DÉLAI (3)	INSTITUTION RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE(4)	ACCOMPLI (5)
Mesure 1 - **Renvoi des affaires vers des juridictions moins chargées**	Adoption d'un plan de transferts fondé sur une analyse statistique	31.03.2024	Cour suprême	
	Communiquer le plan aux parties et au public	30.06.2024	Cour suprême	
	Renvoi des affaires et ouverture des procès	31.12.2024	Tribunaux individuels	
Mesure 2 -				

Deuxièmement, il est possible que toutes les mesures aient été mises en œuvre comme prévu initialement, mais que les résultats obtenus ne soient toujours pas à la hauteur. Dans ce cas, les institutions responsables doivent vérifier si les mesures proposées sont adéquates et pertinentes pour atteindre les objectifs fixés. Il peut s'avérer nécessaire d'ajuster les mesures en les révisant ou en ajoutant d'**autres mesures** à celles déjà appliquées. L'organisation d'une discussion plus large avec toutes les parties prenantes concernées peut contribuer à trouver les solutions les plus appropriées. Des **réunions/conférences régulières permettent** de discuter des effets des mesures mises en œuvre sur les tribunaux et l'ensemble du système judiciaire. Elles peuvent servir à dresser une liste des "enseignements tirés", qui devrait être utilisée pour la planification future.

S'il est établi que la mise en œuvre des mesures progresse comme prévu et qu'aucun autre ajustement des mesures n'est nécessaire, il est suggéré de réexaminer les **objectifs** définis dans la stratégie. Il est possible que les objectifs ne soient pas atteints parce qu'ils ne sont plus réalistes. Les aspects suivants doivent être pris en compte : i) l'objectif sert-il le but recherché, ii) est-il conforme aux attentes, tant au niveau interne du système judiciaire/de la cour qu'au niveau du grand public. Comme pour le processus de définition des objectifs initiaux, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes qui jouent un rôle dans le processus, sous la forme de petits groupes de travail issus de différentes parties de l'entité (par exemple, la cour, le service de la cour, etc.). Si des ajustements majeurs des objectifs sont prévus, le processus devrait se poursuivre avec une participation plus large des parties prenantes.

Il est souvent nécessaire d'ajuster les mesures et/ou les objectifs à la lumière des résultats obtenus afin d'atténuer les risques susceptibles de survenir au cours de la mise en œuvre de la stratégie. L'**atténuation des risques fait partie** intégrante du suivi. Elle sert de mesure corrective dans les cas où les activités de réduction de l'arriéré ont des effets négatifs sur d'autres aspects de la performance des tribunaux.

Par exemple, si un tribunal particulier a affecté un certain nombre de juges ou de personnel non-juges pour soutenir les activités de réduction de l'arriéré dans un autre département du tribunal, créant ainsi des difficultés dans le département d'origine, des mesures appropriées doivent être prises pour remédier à la situation. La juridiction en question peut décider de renvoyer ces employés à leur poste initial ou d'envisager d'autres mesures correctives.

V. ÉTAPE 4 : MISE EN PLACE DE LA DURABILITÉ

Une fois la stratégie mise en œuvre avec succès, l'objectif est de garantir la **durabilité** afin d'éviter que l'arriéré ne se reproduise à l'avenir. Lorsque toutes les étapes ci-dessus ont été franchies (identification du problème, mise en place de la stratégie et suivi de sa mise en œuvre), l'institut ion chef de file doit procéder à l'analyse finale des résultats obtenus à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie. Si **un pourcentage significatif d'arriérés judiciaires persiste**, l'institution chef de file doit entreprendre une analyse du problème et mettre en place une nouvelle stratégie, répétant ainsi la méthodologie étape par étape décrite ci-dessus (analyse - mesures - suivi). Une composante essentielle de ce nouveau cycle est l'analyse des raisons de la persistance de l'arriéré et des enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie précédente.

Si l'arriéré est éliminé ou réduit de manière significative, les autorités compétentes devraient continuer non seulement à suivre la situation, mais aussi à étudier les tendances afin d'identifier les événements potentiels qui pourraient affecter l'efficacité des tribunaux et entraîner une accumulation d'arriérés judiciaires à l'avenir. L'objectif de cette activité est double : i) s'assurer que les mesures mises en œuvre et les pratiques intégrées sont durables, et ii) adopter de nouvelles mesures pour prévenir de manière proactive l'arriéré sur la base de projections et d'évaluations des tendances. **Une planification adéquate** joue un rôle important dans la prévention des retards. L'étude des tendances devrait faire partie de ce processus et l'utilisation de données statistiques est cruciale pour un **diagnostic** précis des risques potentiels. Il permet d'anticiper le flux d'affaires à venir et la création potentielle d'arriérés. Les autorités judiciaires, les tribunaux et les juges peuvent utiliser le rapport suivant pour prévoir le nombre d'affaires susceptibles de contribuer aux arriérés futurs. Comme indiqué précédemment, ce type de rapport pourrait être développé et intégré dans le système de gestion des dossiers existant ou dans tout autre outil numérique permettant de créer des rapports statistiques.

RAPPORT ANTICIPÉ SUR LE RENDEMENT DES TRIBUNAUX - Par département/type d'affaire/juge

Tableau 18 : Rapport sur les arriérés prévisibles / le risque de création d'arriérés

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Juge	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre arriérés judicaires au début de la période de référence	Pourcentage d' arriérés judicaires par rapport au nombre d' arriérés judicaires au début de la période de référence	Nombre d' affaires reçus au cours de la période de référence	Nombre d' affaires d'arriérés reçues au cours de la période de référence	Pourcentage d' arriérés judiciaires reçues par rapport au nombre	Nombre d' affaires au cours de la	Nombre d' arriérés judiciaires dans la charge de travail	Pourcentage d' arriérés judiciaires la charge de travail	Nombre d' affaires résolues au cours de la période de référence	Nombre de cas d'arriérés résolus au cours de la période de référence	Pourcentage des cas d'arriérés résolus par rapport au nombre d' affaires résolues	Clearance Rate	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	Nombre d' arriérés judiciaires à la fin de la période de référence	Pourcentage des arriérés judiciaires dans le nombre d' arriérés judiciaires à la fin de la période de référence	Arriéré prévu pour les 3 prochains mois	Arriéré prévu dans les 3 à 6 prochains mois	Arriéré prévu pour les 6 à 12 prochains mois	Total d' arriéré prévu pour les 12 prochains mois
1																				
2																				
3																				

Comment utiliser le tableau 18

Ce tableau doit être généré à une date spécifique (par exemple le 31 décembre) et non pour la période de référence (période « de/à »). La date de départ pour le calcul de la durée de l'affaire doit être le dépôt de l'acte initial (lorsque l'affaire a été reçue pour la première fois par le tribunal de première instance).

L'utilisation de ce rapport est recommandée pour des périodes plus courtes, afin que les juges puissent être informés en temps utile de l'état d'avancement des affaires.

Veuillez prendre en considération le fait que les délais seront différents pour les différents types d'affaires, et qu'il peut donc être nécessaire de générer des tableaux différents pour chaque type d'affaire. Si le rapport est créé pour chaque juge qui travaille sur différents types d'affaires, il est important de prendre en compte les différents délais.

Ce rapport sert d'"outil de prédiction" pour tous les juges d'un même département ou d'un même juge. S'il est correctement créé, il s'agit d'un outil utile de prévention de l'arriéré, ainsi que d'un outil de gestion des dossiers individuels pour les juges. Les juges peuvent l'utiliser pour planifier correctement leur travail en fonction du nombre d'affaires existantes et reçues.

Les colonnes 1 à 17 du rapport correspondent aux mêmes colonnes des rapports précédents et les mêmes explications s'appliquent.

Les colonnes 18, 19 et 20 devraient indiquer les cas qui ne sont pas en arriérés au moment de la création de ce rapport (la colonne 21 représente la somme des chiffres présentés dans les colonnes 18, 19 et 20). Cependant, elles indiquent le nombre d'affaires qui deviendront des arriérés judiciaires dans des périodes de trois, six et douze mois si elles ne sont pas résolues avant la période indiquée. Ces informations devraient aider les autorités compétentes, l'administration des tribunaux ou les juges à anticiper le flux potentiel d'arriérés judiciaires dans la période à venir et à essayer de résoudre ces affaires avant l'expiration du délai fixé. Par exemple, elles peuvent aider les juges à déterminer les affaires à traiter en priorité à l'avenir, ou l'administration des tribunaux à réaffecter des ressources à un service particulier confronté à un grand nombre d'arriérés judiciaires.

Outre l'analyse des flux d'affaires futurs, les autorités compétentes devraient également analyser d'autres aspects pertinents du travail des tribunaux. Par exemple, la **planification des ressources humaines et financières futures** peut être nécessaire pour évaluer la capacité du système judiciaire à traiter l'afflux d'affaires prévu ou le nombre anticipé d'arriérés judiciaires à l'avenir. Il est important, par exemple, de suivre le nombre de juges et de personnel non- juge qui prendront leur retraite au cours de la prochaine période et de prendre des mesures pour lancer un recrutement en temps utile. L'**impact d'une nouvelle législation** doit également être examiné avant que les nouvelles règles n'entrent en vigueur. L'introduction de nouvelles procédures ou de nouvelles possibilités de recours peut parfois entraîner une augmentation du nombre d'affaires ou de la durée des procès. En outre, **toute autre circonstance** susceptible de contribuer à l'augmentation future de la charge de travail des tribunaux, telle que certains développements dans la société et l'économie, devrait être surveillée. Par exemple, des tendances négatives dans l'économie, telles qu'un grand nombre de faillites d'entreprises et de licenciements, peuvent contribuer à une augmentation attendue des affaires judiciaires connexes, ce qui pourrait entraver la capacité des juges à traiter les affaires dans les délais impartis. Dans le même ordre d'idées, les autorités compétentes peuvent également élaborer des plans de résilience pour préparer les tribunaux à d'éventuelles perturbations (par exemple, épidémies, catastrophes naturelles, etc.). **La résilience des tribunaux** est la capacité à résister au choc de circonstances inattendues, permettant aux tribunaux de traiter les affaires et de fournir des services aux usagers sans perturbations majeures.

Sur la base de l'analyse de la situation et des développements futurs attendus, les autorités compétentes devraient prendre **des décisions de gestion en connaissance de cause** afin d'éviter que les arriérés ne se reproduisent. Il est essentiel d'agir en temps utile pour déterminer les mesures préventives spécifiques à mettre en œuvre afin d'éviter l'accumulation d'affaires en suspens et de réduire la probabilité d'un allongement de la durée des procès. L'inspiration pour ces mesures peut être trouvée dans la section 2 ci-dessus. Pour cette raison, la CEPEJ recommande à tous les Etats membres d'utiliser cet outil non seulement comme un guide pour traiter les arriérés existants, mais aussi pour prévenir la formation d'arriérés lorsque de tels développements sont anticipés.

Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ)

Conseil de l'Europe Direction générale I - Droits humains et Etat de droit

Avenue de l'Europe F-67075
Strasbourg Cedex
France

www.coe.int/cepej

PREJUS 126924

FRA

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 46 Etats membres, dont l'ensemble des membres de l'Union Européenne. Tous les Etats membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les Etats membres.

cepej

European Commission for the Efficiency of Justice

Commission européenne pour l'efficacité de la justice

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE