

Strasbourg, le 5 décembre 2025

CEPEJ(2025)13

COMMISSION EUROPÉENNE POUR L'EFFICACITÉ DE LA JUSTICE (CEPEJ)

OUTIL DE PONDÉRATION DES AFFAIRES POUR LES TRIBUNAUX

*Document adopté lors de la 45^{ème} réunion plénière de la CEPEJ¹
(Strasbourg, 4 et 5 décembre 2025)*

¹ © CEPEJ, Conseil de l'Europe, 2023. Tous droits réservés. 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.

Contents

RÉSUMÉ	3
I. INTRODUCTION	5
A. Contexte	5
B. Objectif et bénéficiaires	5
II. CONCEPT	6
A. Terminologie.....	6
B. Conditions préalables.....	7
III. OBJECTIFS	8
IV. DÉVELOPPEMENT	10
ÉTAPE 1 : Identifier les besoins du système judiciaire	10
ÉTAPE 2 : Mettre en place le cadre organisationnel	10
ÉTAPE 3 : Évaluer les ressources existantes et les ressources nécessaires	11
ÉTAPE 4 : Définir l'étendue des travaux.....	11
ÉTAPE 5 : Sélectionner la méthodologie de collecte des données	12
ÉTAPE 6 : Identifier les données pertinentes à collecter.....	17
ÉTAPE 7 : Définir les types d'affaires pour l'attribution des pondérations aux affaires.....	23
ÉTAPE 8 : Collecter les données sur la base de paramètres définis	23
ÉTAPE 9 : Élaborer la formule de pondération des affaires	26
ÉTAPE 10 : Tester la formule de pondération des affaires élaborée	28
V. MISE EN ŒUVRE	29
ÉTAPE 1 : Organiser les réunions de coordination avec toutes les parties prenantes concernées	30
ÉTAPE 2 : Rédiger le plan de mise en œuvre	31
ÉTAPE 3 : Rédiger le manuel d'utilisation de la mise en œuvre pour les usagers.....	31
ÉTAPE 4 : Former de l'équipe de mise en œuvre et les futurs usagers	31
ÉTAPE 5 : Mettre à l'essai la formule de pondération des affaires dans certains tribunaux	31
ÉTAPE 6 : Informer tous les tribunaux	32
ÉTAPE 7 : Appliquer le système de pondération des affaires dans les tribunaux.....	32
ÉTAPE 8 : Suivre le plan de mise en œuvre et de l'application de la formule de pondération des affaires	37
ÉTAPE 9 : Préparer le rapport de mise en œuvre	37
ÉTAPE 10 : Réaliser l'enquête anonyme auprès des usagers	37
VI. RÉEXAMEN ET MISE À JOUR.....	38
VII. LIGNES DIRECTRICES	39

RÉSUMÉ

Ce document préparé par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) fournit un cadre pour l'identification des objectifs, le développement, la mise en œuvre et le réexamen et la mise à jour des systèmes de pondération des affaires dans les systèmes judiciaires à travers l'Europe.

Cet outil a pour objectif de soutenir les autorités judiciaires dans une gestion plus efficace du travail quotidien des tribunaux, favorisant ainsi le règlement des affaires dans un délai raisonnable, conformément à l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme.

L'outil explore le concept de pondération des affaires dans les systèmes judiciaires, en soulignant la complexité croissante des affaires judiciaires et la nécessité d'une gestion efficace des ressources. Les systèmes de pondération des affaires visent à optimiser l'allocation des ressources humaines et financières, à garantir une répartition équitable des affaires, à soutenir la révision de la carte judiciaire et à améliorer la gestion et l'efficacité des tribunaux. Il recommande de se concentrer sur un objectif principal, à définir au préalable, afin de garantir l'efficacité des systèmes de pondération des affaires et leur acceptation par les principales parties prenantes.

Dix lignes directrices détaillées sont proposées pour aider les institutions judiciaires à mettre en place des systèmes de pondération des affaires. Il s'agit notamment de définir clairement les objectifs, d'impliquer les principales parties prenantes (juges, personnel du tribunal, autorités), d'allouer des ressources adéquates, de sélectionner des méthodologies appropriées de collecte de données, de préparer des stratégies de communication et de planifier la mise en œuvre, le suivi et le réexamen périodique.

Le concept de pondération des affaires est défini comme un système de notation permettant d'évaluer le degré de complexité des types d'affaires, basé sur le temps judiciaire nécessaire au traitement des affaires. Le document clarifie les différences entre « le volume d'affaires » et « la charge de travail » et souligne l'importance de l'implication judiciaire et de la collecte de données fiables pour garantir la transparence du processus et l'acceptation des résultats par les usagers.

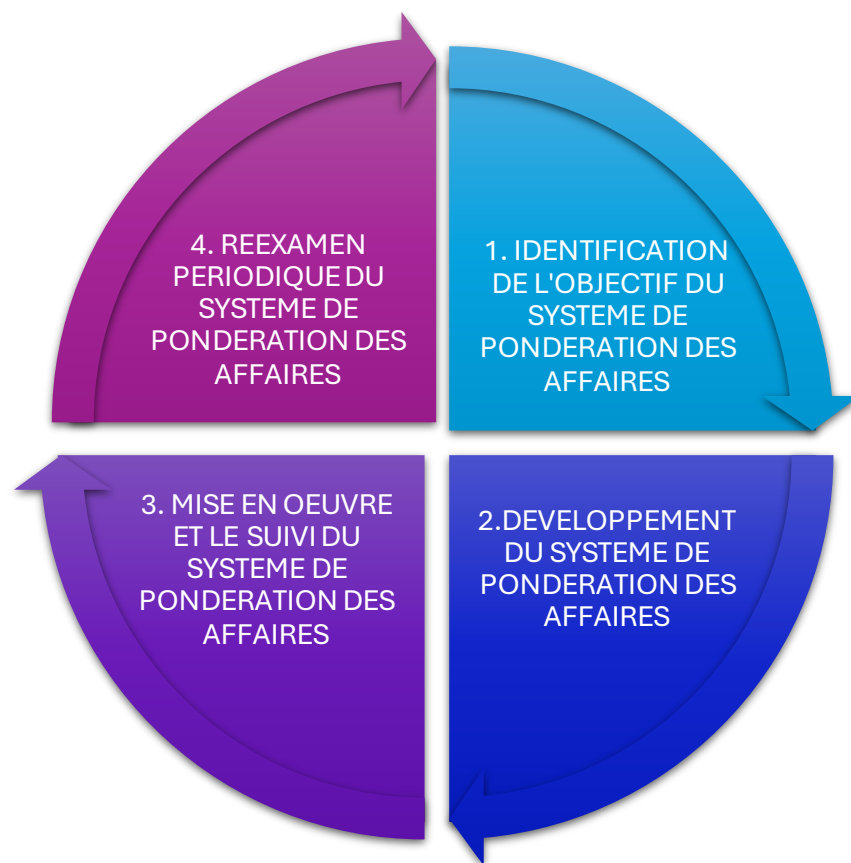
Le processus d'élaboration d'un système de pondération des affaires consiste à identifier les besoins du pouvoir judiciaire, à mettre en place un cadre organisationnel (aux niveaux institutionnel et technique), à évaluer les ressources, à définir l'étendue des travaux, à sélectionner les méthodes de collecte de données, à collecter les données, à élaborer une formule, puis à tester et mettre à l'essai pilote le système avant sa mise en œuvre complète. Plusieurs méthodologies de collecte de données sont mises en évidence. Les forces et les faiblesses de chaque méthode sont analysées, et il est recommandé de combiner les méthodes afin d'améliorer la précision et la fiabilité des données.

Pour la phase de mise en œuvre, une feuille de route structurée est proposée, comprenant la coordination, la rédaction de plans d'action et de manuels, la formation, la sensibilisation et la collecte de données. Une formule de pondération des affaires est proposée pour calculer le poids des affaires en fonction du temps judiciaire et de la complexité des affaires.

Le suivi et les réexamens périodiques sont tout aussi importants. Ils contribuent à maintenir l'exactitude et la pertinence des pondérations des affaires, notamment en tenant compte des changements juridiques et procéduraux. Le document recommande des examens périodiques et *ad hoc*, supervisés par des organes judiciaires désignés afin d'assurer la durabilité. Le document comprend également des exemples de la manière dont les résultats de la pondération des affaires peuvent être utilisés dans la pratique pour planifier les besoins en personnel.

En conclusion, l'outil de pondération des affaires offre une approche systématique et fondée sur des données probantes pour améliorer l'efficacité judiciaire en reconnaissant la complexité variable des affaires et en allouant les ressources en conséquence. Il encourage la transparence, l'engagement des parties prenantes et le réexamen continu afin de s'adapter à l'évolution des besoins judiciaires.

Le graphique ci-dessous présente les principales étapes du processus de mise en place et de maintenance d'un système de pondération des affaires dans les tribunaux.



I. INTRODUCTION

A. Contexte

Le rôle principal du pouvoir judiciaire est de statuer sur les affaires et de rendre la justice de manière indépendante et impartiale dans un délai raisonnable. Si ce rôle est resté le même, l'environnement de travail du pouvoir judiciaire a quant à lui connu des changements importants. Ces changements sont dus à divers facteurs, notamment l'augmentation du nombre de litiges impliquant de multiples aspects et parties, ainsi que l'interconnexion croissante des économies, des marchés et des sociétés. En conséquence, un nombre croissant d'affaires est devenu **plus complexe et prend donc plus de temps**, tandis que le temps dont dispose le pouvoir judiciaire pour statuer sur les affaires est resté inchangé.

De nombreux États membres ont **mis en œuvre des réformes judiciaires** afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement judiciaire dans le but de maintenir ou d'améliorer l'efficacité et la qualité de la justice. Ces efforts ont permis de réaliser des progrès dans plusieurs domaines, notamment les cadres juridiques, le déploiement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'intelligence artificielle (IA), ainsi que le recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC). Ces mesures ont souvent été accompagnées d'une augmentation des ressources financières, matérielles et humaines allouées aux systèmes judiciaires. Toutefois, l'augmentation des ressources humaines et financières n'offre pas toujours une solution durable. L'introduction **d'une méthode de pondération des affaires est donc apparue** comme une autre réponse pour améliorer l'efficacité de la justice.

B. Objectif et bénéficiaires

La Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) estime qu'un système efficace de pondération des affaires peut aider les autorités judiciaires à mieux gérer leurs ressources et leur charge de travail afin de résoudre les affaires dans un « délai raisonnable », comme l'exige l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH). Dans plusieurs affaires, la Cour européenne des droits de l'homme a constaté des violations de l'article 6 en raison de la durée excessive des procédures judiciaires. **La durée des procédures** dépend de divers facteurs qui vont au-delà de la complexité des affaires. Ces facteurs comprennent le comportement des parties et des autorités, ainsi que la disponibilité des différents acteurs du processus judiciaire, tels que les experts, les témoins et les interprètes. La durée des affaires n'est donc pas toujours directement liée au **temps que les juges consacrent** à leur jugement. Néanmoins, l'introduction de la pondération des affaires peut contribuer à réduire la durée des procédures judiciaires en répartissant les affaires de manière juste et équitable.

La CEPEJ a mis au point un outil de pondération des affaires afin d'aider les États membres à élaborer, mettre en œuvre et réviser leurs propres systèmes de pondération des affaires². Cet outil sert de **méthodologie générale** pour l'amélioration de l'efficacité des tribunaux, que chaque État membre peut envisager d'adapter aux processus opérationnels et aux procédures judiciaires existants dans son contexte juridique et institutionnel particulier.

Cet outil est conçu pour aider les autorités judiciaires, les ministères de la Justice et les tribunaux qui envisagent d'introduire la pondération des affaires. Il est utile non seulement pour les juges, mais aussi pour le personnel du tribunal qui contribue au bon fonctionnement des tribunaux. Enfin, les justiciables et les professionnels de justice bénéficieront également de l'application de la pondération des affaires. Cet outil s'appuie sur **l'étude n° 28 sur la pondération des**

² Ce document a été élaboré par le Groupe de travail sur le temps judiciaire (CEPEJ-SATURN), assisté par Dimitrije Šujeranović (Serbie), expert scientifique, avec la contribution de Sabine Matejka (Autriche), membre du groupe de travail CEPEJ-SATURN, et à la suite de consultations avec des experts et des utilisateurs de la pondération des affaires.

affaires dans les systèmes judiciaires (2020), qui donne un aperçu des différents systèmes de pondération des affaires dans les États membres du Conseil de l'Europe, des méthodes de collecte de données et de l'attribution de pondérations aux affaires, en mettant l'accent sur les affaires judiciaires. L'étude n° 28 a été complétée par le **rapport sur la pondération des affaires dans les services du ministère public** (2023), qui traite de la situation spécifique de l'application de la pondération des affaires au travail des procureurs. Dans certains systèmes judiciaires du Conseil de l'Europe, les procureurs font partie intégrante des tribunaux, et lorsque c'est le cas, cet outil peut être également pertinent pour eux³.

Afin de garantir la mise en œuvre efficace de cet outil, les usagers sont encouragés à s'appuyer sur le **savoir-faire de la CEPEJ** et de ses experts, afin de faciliter le dialogue entre les acteurs nationaux et de soutenir la création de solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque système judiciaire. Il est également important d'accompagner ce processus par **des échanges d'expériences** avec les États membres qui ont déjà mis en place un système de pondération des affaires. Son élaboration et sa mise en œuvre nécessitent une coopération étroite **avec tous les acteurs nationaux concernés du système judiciaire**, tels que les responsables de l'administration des tribunaux, les juges, les ministères de la Justice, les conseils judiciaires, ainsi que les associations de juges et les syndicats.

II. CONCEPT

A. Terminologie

La CEPEJ définit **la pondération des affaires** comme un « *système de notation permettant d'évaluer le degré de complexité des types d'affaires, basé sur le fait qu'un type d'affaire peut différer d'un autre type d'affaire par le temps judiciaire nécessaire à son traitement* »⁴. La pondération des affaires devrait être comprise comme un outil permettant d'évaluer le temps que les juges doivent consacrer à une affaire jusqu'à sa résolution finale. Cette évaluation exclut le temps lié aux actions et activités des parties, des autorités et des autres acteurs (par exemple, les experts, les témoins et les interprètes). Le temps total nécessaire à la résolution d'une affaire ne dépend donc pas nécessairement du travail des juges, mais d'autres facteurs qui peuvent raccourcir ou prolonger la durée de l'affaire.

La CEPEJ utilise **le terme** « système de pondération des affaires » pour mettre en évidence une approche holistique et systémique de la mise en œuvre de la pondération des affaires dans les systèmes judiciaires. D'autres termes sont également utilisés dans les milieux judiciaires et universitaires et par les praticiens, tels que « *charge de travail pondérée* », « *analyse de la pondération des affaires* », « *étude de la pondération des affaires* », « *méthodologie de pondération des affaires* » ou « *formule de pondération des affaires* ». Tous ces termes décrivent un ensemble similaire d'activités liées à la mesure de la complexité des affaires.

La notion fondamentale sous-jacente à la pondération des affaires est que toutes les affaires ne sont pas égales en termes de **complexité**. Cela signifie que différents types d'affaires nécessitent des temps et des efforts variables de la part des juges et/ou d'autres membres du personnel du tribunal pour être résolus.

³ Voir Shanee Benkin et Marco Fabri, *Pondération des affaires dans le système judiciaire*, l'étude n° 28 de la CEPEJ, 2020, et Ivan Crnčec, Ana Krnić-Kulušić et Alexandre Palanco, *Rapport sur les systèmes de pondération des affaires dans les services du ministère public*, 2023.

⁴ Veuillez consulter le [glossaire de la CEPEJ](#) adopté en 2019.

La pondération des affaires nécessite l'établissement d'un ensemble clair de « types d'affaires ». Ceux-ci peuvent être divisés en sous-types d'affaires à des fins d'évaluation encore plus précises⁵.

Les autorités judiciaires peuvent collecter des données sur i) le temps que les juges consacrent à la résolution des affaires ainsi que le temps consacré à des tâches non liées à la résolution des affaires (charge de travail) ou ii) le temps consacré uniquement à la résolution des affaires (volume d'affaires). La CEPEJ définit la « **charge de travail** » comme « *l'ensemble des activités qu'un tribunal est tenu d'accomplir* » (par exemple, gestion des tribunaux, tâches administratives, toute autre activité faisant partie du travail d'un tribunal, d'un juge ou d'un ministère public) ». La participation des juges ou du personnel du tribunal à des formations ou à des programmes de mentorat/coaching – potentiellement obligatoires – est également incluse dans leur charge de travail. Le « **volume d'affaires** » est défini comme « *la somme des affaires pendantes à un moment donné et des nouvelles affaires dans une période donnée ; il s'agit d'un indicateur du stock d'affaires qu'un tribunal ou un juge doit traiter* »⁶. La charge de travail ne concerne donc que les activités directement liées au traitement des affaires (par exemple, la préparation et la tenue des audiences, la rédaction des décisions de justice, etc.). Ces définitions sont importantes, car un système de pondération des affaires peut couvrir le « volume d'affaires », la « charge de travail », ou les deux.

B. Conditions préalables

Lors de l'élaboration d'un **système précis de pondération des affaires**, les conditions préalables suivantes sont essentielles à la réussite de sa conception et de sa mise en œuvre :

- ✓ **Impliquer les juges** : il est nécessaire que les juges participent activement à toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de la pondération des affaires dès le début du processus. Ils doivent s'impliquer pleinement dans l'élaboration du système de pondération des affaires et dans le soutien à sa mise en œuvre. Leur implication peut dissiper les craintes selon lesquelles la pondération des affaires pourrait nuire à l'indépendance du pouvoir judiciaire. Elle contribue également à développer un système qui correspond à leurs besoins. La transparence du processus et la communication adéquate sont des éléments clés du processus, qui requièrent une attention particulière de la part des autorités. L'introduction de la pondération des affaires est un exercice technique qui ne sert en aucun cas à évaluer le travail judiciaire et n'interfère pas avec l'indépendance du pouvoir judiciaire.
- ✓ **Engager les ressources suffisantes dans une perspective à long terme** : l'élaboration d'un système de pondération des affaires peut nécessiter des ressources importantes, ce qui exige une vision stratégique et des investissements à long terme. Si des investissements plus importants sont nécessaires lors de la phase d'élaboration, des ressources financières et humaines sont également nécessaires pour maintenir et réexaminer régulièrement les poids des affaires afin d'adapter le système à l'évolution de la législation et de la pratique judiciaire. Les coûts peuvent également varier en fonction de l'ampleur du système, qui est influencée par des facteurs tels que la taille du pays, le nombre de tribunaux, le volume des affaires et leur complexité. Il est préférable d'intégrer la pondération des affaires dans une stratégie de justice qui permette une allocation budgétaire durable à long terme.

⁵ Un type d'affaire peut désigner des affaires civiles, commerciales, administratives ou pénales, tandis que les sous-types peuvent désigner, par exemple dans les affaires civiles, les affaires relevant du droit de la famille, des contrats et de la propriété foncière.

⁶ Voir Glossaire de la CEPEJ (2019).

- ✓ **Fournir les données solides et fiables** : des données fiables sont une condition préalable à l'élaboration d'un système efficace de pondération des affaires. Il est important de disposer de données statistiques précises et bien entretenues dans les systèmes de gestion des affaires pour créer une formule de pondération des affaires. Ces données doivent être complétées par la collecte de données supplémentaires à l'aide des différentes méthodologies décrites dans cet outil. Le succès du système de pondération des affaires dépend en grande partie du système de gestion des affaires existant et de la capacité à développer des outils informatiques pour soutenir la collecte de données conformément à la méthodologie choisie. Il est donc important d'examiner si et comment la pondération des affaires peut être alignée sur le système de gestion des affaires existant, et d'identifier les changements et les ressources nécessaires pour y parvenir.
- ✓ **Gérer les attentes** : la pondération des affaires ne peut pas résoudre tous les problèmes auxquels est confronté le pouvoir judiciaire. Elle n'est pas non plus destinée à servir principalement d'outil pour définir la charge de travail optimale par juge, même si son introduction peut contribuer à mieux équilibrer la charge de travail judiciaire. Il ne faut pas s'attendre à ce que l'introduction de la pondération des affaires entraîne automatiquement une amélioration de l'efficacité des tribunaux. La pondération des affaires a ses limites. Son introduction devrait donc être considérée comme s'inscrivant dans un processus plus large de réforme judiciaire, parallèlement à d'autres mesures. Ces mesures pourraient inclure la réorganisation et le renforcement des tribunaux et des équipes judiciaires, le transfert de tâches à d'autres acteurs, l'intégration de systèmes d'intelligence artificielle (IA) et la simplification des procédures judiciaires et des processus internes. Sans ces mesures et sans examens périodiques, la pondération des affaires seule pourrait ne pas répondre aux attentes. Une communication adéquate sur le système et ses limites peut aider à aligner les attentes sur son impact réel sur la pratique.
- ✓ **Commencer par un système simple et évoluer vers un système plus complexe** : compte tenu des objectifs et des ressources disponibles, il est conseillé de commencer par un système simple de pondération des affaires, conçu autour d'un objectif bien défini. L'approche progressive permet de développer une expertise qui pourra ensuite servir à la conception de systèmes de pondération des affaires plus sophistiqués, adaptés à des objectifs plus larges. En définitive, ce sont les objectifs qui détermineront le niveau de complexité requis par le système.

III. OBJECTIFS

La pondération des affaires a pour objectif principal d'aider les tribunaux à estimer et à répartir les ressources humaines et financières, ainsi qu'à justifier les demandes de ressources supplémentaires. Elle s'est avérée utile pour les négociations budgétaires des tribunaux avec les gouvernements, en particulier avec les ministères des Finances et de la Justice. Bien qu'elle ait été initialement développée pour les juges et utilisée par ceux-ci, la pondération des affaires est un outil polyvalent qui peut être étendu à d'autres professionnels, tels que le personnel non-juge du tribunal, les procureurs, les enquêteurs de police et d'autres professionnels de justice. Les objectifs de l'introduction de la pondération des affaires ont évolué au fil du temps et se sont étendus à d'autres domaines du travail judiciaire. Voici quelques-uns des différents objectifs pour lesquels la pondération des affaires peut être utilisée :

- ✓ **Obtenir et répartir les ressources humaines** : la répartition des ressources humaines était l'objectif principal de la pondération des affaires lorsqu'elle a été introduite dans les années 1970 aux États-Unis. Cet objectif repose sur la pondération des affaires pour déterminer avec précision le nombre de juges ou de personnel non-juge nécessaires dans les tribunaux pour statuer sur les affaires en cours et en attente.

- ✓ **Obtenir et répartir les ressources financières** : la pondération des affaires pour la répartition des ressources financières est étroitement liée à la répartition des ressources humaines. Le personnel nécessaire (par exemple, les juges et le personnel du tribunal) est déterminé en comparant le temps disponible avec la charge de travail estimée. Ceci est ensuite combiné avec les coûts salariaux et les autres dépenses judiciaires, telles que les frais généraux, l'équipement et l'entretien des locaux du tribunal.
- ✓ **Répartir les affaires** : la pondération des affaires permet de garantir une attribution juste et équitable des affaires au sein d'un tribunal ou d'une unité. Elle part du principe que si le nombre d'affaires peut varier, le temps et les efforts nécessaires à leur résolution restent constants. Les affaires de complexité différente (faible, moyenne, élevée) sont réparties de manière égale, ce qui garantit une charge de travail comparable pour tous les juges. Cette répartition équilibrée favorise l'équité et permet de lutter contre l'impression que certains juges se voient attribuer des affaires disproportionnellement complexes.
- ✓ **Modifier la carte judiciaire** : la complexité des affaires peut varier selon les régions (par exemple, zones métropolitaines ou rurales). La pondération des affaires permet de créer des cartes judiciaires qui reflètent ces différences et d'évaluer les besoins des usagers des tribunaux. Elle aide également à déterminer le nombre de tribunaux nécessaires aux niveaux national, régional ou local. La pondération des affaires s'inscrit dans un processus plus large visant à améliorer l'efficacité des tribunaux et à gérer la charge de travail judiciaire. Pour être pleinement efficace, elle doit être soutenue par des mesures supplémentaires, telles qu'un système efficace de répartition des juges entre les tribunaux d'un même pays ou de répartition des affaires entre les tribunaux d'une même juridiction.
- ✓ **Améliorer la gestion et l'efficacité des tribunaux** : outre les objectifs évoqués ci-dessus, la pondération des affaires peut être utilisée pour améliorer la gestion et l'efficacité des tribunaux. Elle peut être un outil utile pour élaborer des plans de réduction des arriérés afin de permettre aux tribunaux d'anticiper les ressources nécessaires pour traiter les arriérés judiciaires ou de calculer le nombre de salles d'audience nécessaires en fonction de la fréquence des audiences.

La CEPEJ souligne l'importance de définir **l'objectif principal d'un système de pondération des affaires** afin d'augmenter les chances de réussite de sa mise en œuvre et son acceptation par les usagers. Il est difficile de concevoir un système de pondération des affaires qui réponde simultanément à plusieurs objectifs avec la même priorité, car les méthodes de collecte des données et le développement des outils connexes peuvent servir des intérêts contradictoires. Par exemple, un système de pondération des affaires conçu pour faciliter l'affectation des ressources humaines ne conviendrait pas à d'autres objectifs, tels que la répartition des affaires au sein d'un même tribunal ou la révision de cartes judiciaires. Il s'agit là d'applications distinctes qui pourraient être difficiles à combiner lors de l'introduction de la pondération des affaires. En tout état de cause, si la décision est prise d'utiliser la pondération des affaires pour plusieurs objectifs, ces applications distinctes doivent être prises en considération.

Néanmoins, les données générées lors de l'élaboration d'un système de pondération des affaires, telles que l'analyse des affaires et les estimations du temps nécessaire à leur résolution, peuvent être utilisées à d'autres fins secondaires. Par exemple, un système initialement créé pour la répartition des ressources humaines peut également faciliter la planification budgétaire et promouvoir la transparence dans la répartition de la charge de travail. De même, un système créé pour la répartition des affaires dans les tribunaux peut également être utilisé pour évaluer la charge de travail des juges.

La pondération des affaires s'est avérée être un outil précieux pour déterminer le nombre de juges nécessaires au sein d'un système judiciaire, en tenant compte du nombre d'affaires, de la charge de travail et de la complexité des affaires. Il est important de noter que les systèmes de pondération des affaires **ne doivent pas** être utilisés pour évaluer les performances individuelles des juges.

IV. DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre décrit les étapes essentielles que les autorités judiciaires devraient suivre pour mettre en place un système de pondération des affaires. Ces étapes sont interdépendantes et peuvent se chevaucher. Elles ne doivent pas être considérées comme un processus rigide à suivre dans un ordre strict, mais plutôt comme des lignes directrices à adapter aux circonstances spécifiques.

ÉTAPE 1 : Identifier les besoins du système judiciaire

Lors de l'élaboration d'un système de pondération des affaires, il est essentiel d'évaluer si sa mise en œuvre peut répondre aux besoins spécifiques du système judiciaire, en particulier pour remédier aux inefficacités identifiées ou perçues dans son fonctionnement. Les principales institutions judiciaires, telles que les conseils supérieurs de la magistrature, les cours suprêmes et les ministères de la Justice, jouent un rôle crucial dans l'identification de ces inefficacités et dans la recherche de solutions potentielles pour répondre aux besoins du système judiciaire.

À cette fin, ces institutions évaluent le fonctionnement des tribunaux et formulent des recommandations visant à améliorer à la fois l'efficacité et la qualité des services judiciaires. Ces évaluations peuvent être réalisées en interne ou confiées à des organisations et entreprises spécialisées externes. **Les évaluations indépendantes peuvent fournir des informations précieuses sur l'efficacité** de la gestion des tribunaux et mettre en évidence les domaines qui nécessitent des améliorations. Quelle que soit l'approche et la méthodologie utilisée, il est important d'identifier « le ou les objectifs » de la pondération des affaires (voir le chapitre ci-dessus) afin de répondre aux besoins de la justice. L'élaboration d'une formule appropriée de pondération des affaires doit découler de l'objectif.

Ces évaluations révèlent souvent des inefficacités dues à des facteurs tels que le nombre insuffisant de juges, la répartition inégale de la charge de travail au sein des tribunaux, l'arriéré judiciaire et les déséquilibres dans l'allocation des ressources judiciaires au sein des tribunaux. Pour relever ces défis, de nombreux États membres envisagent d'adopter des systèmes de pondération des affaires, qui peuvent contribuer à une répartition plus efficace des ressources judiciaires en tenant compte de la complexité des affaires afin de mieux répondre aux besoins tant du pouvoir judiciaire que des justiciables. Ils aident également les institutions judiciaires à mieux comprendre la structure et la complexité de la charge de travail des différents tribunaux selon leur spécialisation (par exemple, civile, pénale, administrative) ou selon leur lieux (par exemple, ville, district, région).

ÉTAPE 2 : Mettre en place le cadre organisationnel

Les autorités devraient mettre en place un cadre organisationnel. Une structure à deux niveaux – **institutionnel** et **technique** – est généralement recommandée pour faciliter le travail. Ce cadre organisationnel peut être utilisé ultérieurement et éventuellement adapté pour la mise en œuvre et le réexamen de la pondération des affaires. Cela dépend en grande partie de la structure et des pratiques de chaque État membre.

Le premier niveau est la **structure institutionnelle**, chargée de prendre les décisions politiques et stratégiques. Cet organe **prépare la stratégie** de l'élaboration du système de pondération des affaires. Il définit la méthodologie et les étapes à suivre. Il donne également une orientation générale et supervise le processus de développement du système de pondération des affaires. Ce niveau est généralement dirigé par **un comité de pilotage**. Le comité comprend des membres clés du pouvoir judiciaire. Son rôle est de guider et de soutenir le niveau technique qui travaille à l'élaboration du système de pondération des affaires.

Le deuxième niveau est la **structure technique**. Elle comprend une équipe de projet et une équipe technique qui aide à mettre la stratégie en œuvre en proposant des solutions techniques et un soutien. Cette structure est souvent composée de deux parties. L'une est **l'équipe de projet ou le groupe de travail**, composé de parties prenantes issues des tribunaux, telles que les présidents de tribunal et les juges. L'autre partie est **l'équipe technique**, qui peut comprendre des spécialistes issus ou non du système judiciaire. Les deux groupes travaillent en étroite collaboration pour mettre en œuvre les décisions prises par le comité de pilotage. Étant donné que la pondération des affaires nécessite souvent une collecte et une analyse avancées des données, et peut exiger des compétences qui ne sont généralement pas disponibles au sein du système judiciaire, il peut être très utile de faire appel à des experts externes. Il peut s'agir d'experts en analyse de données, en statistiques et en examens techniques. Dans ces cas, l'externalisation de tâches spécifiques peut aider à combler les lacunes.

La structure proposée est un exemple de structure organisationnelle pour le développement et la mise en œuvre de la pondération des affaires. Cependant, la structure organisationnelle peut varier en fonction de facteurs, tels que la charge de travail, la portée spécifique du travail à entreprendre, les caractéristiques du système judiciaire, le nombre de tribunaux et d'utilisateurs, et le degré de représentation judiciaire impliqué dans le processus.

ÉTAPE 3 : Évaluer les ressources existantes et les ressources nécessaires

Avant de définir l'étendue des travaux, les autorités judiciaires doivent évaluer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la pondération des affaires. Cela implique d'évaluer les ressources **existantes** et celles qui sont **nécessaires** afin de garantir un cadre institutionnel solide et un soutien technique adéquat pour son élaboration, sa mise en œuvre et son réexamen régulier. Cette **évaluation préliminaire** permet de déterminer si le système judiciaire a la capacité de mettre en place un système de pondération des affaires robuste, doté d'une méthodologie de collecte de données fiable, ou si des ressources supplémentaires sont nécessaires. La disponibilité des ressources a une incidence significative sur la portée et la durée de chaque étape. Toutefois, l'évaluation ne doit pas être considérée comme définitive. Elle peut être ajustée à mesure que de nouveaux besoins apparaissent au cours du processus d'élaboration de la pondération des affaires.

L'évaluation des ressources **devrait être menée parallèlement** à d'autres étapes essentielles, notamment le choix d'une méthodologie de collecte de données et la mise en place d'un cadre institutionnel. Une fois la **méthodologie de collecte de données** choisie, les besoins en ressources peuvent être **estimés avec plus de précision**. Les différentes méthodologies de collecte de données varient en termes de coût et de complexité, ce qui influe sur l'allocation des ressources. Par exemple, une Étude de temps est généralement plus coûteuse que d'autres méthodes. Cette décision a également une incidence sur le niveau de soutien technique requis, notamment sur la nécessité de faire appel à des prestataires externes. Il peut être utile d'explorer des sources de financement externes pour soutenir la mise en œuvre. L'évaluation des ressources, réalisée parallèlement à d'autres considérations, permet de déterminer si le système judiciaire dispose de ressources suffisantes pour introduire la pondération des affaires. Si ce n'est pas le cas, il peut être nécessaire de rechercher un soutien externe.

ÉTAPE 4 : Définir l'étendue des travaux

La prochaine étape clé consiste à définir le plan détaillé des activités et des tâches à accomplir, depuis le développement jusqu'à la mise en œuvre, en passant par la phase pilote. La portée des travaux doit être définie par l'organisme chargé de mettre en place le système de pondération des affaires (par exemple, les comités de pilotage) dans le cadre d'un processus transparent et participatif impliquant toutes les parties prenantes concernées. L'étendue des travaux devrait préciser **les détails de chaque phase de développement**, en spécifiant l'objectif final, les résultats intermédiaires, les méthodes de travail, les parties prenantes responsables et leurs rôles et la participation des instances judiciaires (par exemple, les représentants des tribunaux et des ministères de la Justice,

les associations de juges) et des instances non judiciaires (par exemple, les représentants des ministères des Finances), les ressources nécessaires avec les sources de financement et le calendrier des activités. La nomination des représentants des tribunaux dépend du système judiciaire et de l'étendue des travaux. Les candidats pourraient inclure des présidents de tribunaux, des greffiers ou des juges sélectionnés parmi les instances judiciaires concernées. L'étendue des travaux devrait également décrire les processus liés à la **phase de mise en œuvre qui doivent être élaborés en détail au début de cette phase**. L'ensemble des activités et des tâches doit également inclure des stratégies d'information et de promotion, ainsi qu'un mécanisme de suivi et d'évaluation. Des mises à jour régulières de l'étendue des travaux permettent de garantir qu'il reste adapté à l'évolution des besoins.

ÉTAPE 5 : Sélectionner la méthodologie de collecte des données

La collecte de données est l'étape la plus longue et la plus coûteuse dans l'élaboration de systèmes de pondération des affaires. Il existe plusieurs méthodologies pour collecter les données nécessaires à l'analyse. **Ces méthodes varient** en termes de nature, de volume et de durée, ainsi que de nombre de participants impliqués et de portée de leur implication. Cependant, toutes les méthodologies s'appuient fortement sur les informations fournies par les participants. Des systèmes fiables de gestion électronique des affaires ou des bases de données connexes peuvent également rationaliser la collecte de données, ce qui permet d'économiser à la fois des ressources et du temps. En d'autres termes, la numérisation du système judiciaire pourrait être d'une aide précieuse pour l'élaboration et la mise en œuvre de la pondération des affaires. Chaque méthode de collecte de données présente **des avantages et des inconvénients**. Il convient de les examiner attentivement avant de se lancer dans l'élaboration d'un système de pondération des affaires. En évaluant les limites de chaque méthodologie, les autorités peuvent prendre des décisions éclairées sur la méthode de collecte de données la plus appropriée. Elles doivent tenir compte de différents aspects, tels que le niveau de développement du système judiciaire, la disponibilité des ressources actuelles et des ressources potentielles à l'avenir, la disponibilité des données existantes et le niveau d'implication des juges et du personnel du tribunal. Différentes méthodologies peuvent être combinées pour obtenir les résultats souhaités. Les différentes méthodologies de collecte de données pouvant être utilisées pour recueillir des données pertinentes sont présentées ci-dessous.

Il est courant que les systèmes judiciaires utilisent **une combinaison de différentes méthodes** pour collecter des données avant d'élaborer une formule de pondération des affaires. **L'approche multiméthode améliore la précision et la fiabilité des informations utilisées pour déterminer la pondération des affaires** et contribue à la crédibilité et à l'acceptation des systèmes de pondération des affaires par les usagers. Par exemple, la *méthode Delphi*, basée sur une estimation du temps convenue par un panel, peut être complétée par *une analyse manuelle aléatoire des affaires*, basée sur les données collectées à partir des dossiers judiciaires. La *méthode Delphi* peut également être complétée par la méthode *d'Étude de temps* pour certains types d'affaires nécessitant un calcul plus précis. **L'approche multiméthode permet de comparer le temps** (réel ou estimé) collecté par différentes méthodes afin de définir des unités de temps précises.

Pour élaborer une formule, il est essentiel de collecter un nombre suffisant d'affaires pour **chaque type d'affaire** afin de garantir un échantillon représentatif. Par exemple, lorsqu'un grand nombre d'affaires est disponible pour un type d'affaire spécifique, des méthodes statistiques telles que l'*Étude de temps* peuvent être utilisées pour déterminer le temps moyen pour la résolution de ce type d'affaire. À l'inverse, pour les types d'affaires moins fréquents, la *méthode Delphi* ou l'*Enquête auprès des acteurs judiciaires* peuvent être nécessaires pour estimer le temps requis. En fin de compte, l'objectif est d'établir un système de pondération des affaires qui reflète avec précision la charge de travail associée aux différents types d'affaires, permettant ainsi une allocation efficace des ressources et une justice plus efficace. La méthodologie de collecte des données devrait donc être choisie en tenant compte de la disponibilité, de la taille et de la qualité des données afin de garantir leur précision et leur applicabilité dans un contexte judiciaire précis.

5.a. Étude de temps

L'étude de temps est une méthode de collecte de données conçue pour évaluer **le temps exact nécessaire à diverses tâches**, activités et procédures dans des affaires individuels. Elle exige des participants qu'ils enregistrent méticuleusement le temps qu'ils consacrent à toutes les activités liées à leurs affaires (le volume d'affaires) et/ou à leurs activités au tribunal (la charge de travail) pendant une période donnée. Ces activités peuvent inclure des actions procédurales, des audiences, la rédaction de décision de justice, l'examen de preuves et des tâches administratives. Les données collectées sont analysées afin de calculer **le temps moyen nécessaire** pour les activités et les événements d'une affaire pertinents pour la résolution de celle-ci, dans un type/une catégorie d'affaire spécifique (valeurs moyennes de temps). Ces données peuvent être agrégées au niveau des tribunaux individuels, des services judiciaires (unités) ou au niveau national avec tous les tribunaux sélectionnés inclus.

Avant de commencer la collecte des données, il est important de se mettre d'accord sur **le type et le nombre de participants** (par exemple, juges, assistants judiciaires, personnel du tribunal). **La durée** de la collecte de données doit être suffisamment longue pour permettre de recueillir un échantillon significatif d'activités et de types d'affaires. Les études de temps typiques s'étendent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, afin de tenir compte des variations de la charge de travail et de la complexité des affaires. Ces données peuvent être enregistrées manuellement, à l'aide d'un modèle ou d'un formulaire préétabli, ou à l'aide d'une application ou d'un système de gestion des affaires spécialement conçu pour *l'Étude de temps*.

Afin de garantir la cohérence de la collecte de données, un **document d'information et des directives détaillées** doivent être publiés pour faciliter l'enregistrement des données. Les participants doivent comprendre quelles activités enregistrer dans le format approprié et le niveau de détail requis afin de minimiser les divergences et de garantir que les données collectées sont comparables et peuvent être agrégées.

L'Étude de temps est plus coûteuse au début de l'élaboration de la pondération des affaires, ce qui nécessite un investissement initial plus important. Cependant, il s'agit d'une forme de collecte de données plus durable, qui est souvent mieux acceptée par les juges et le personnel du tribunal.

5.b. Méthode Delphi

La méthodologie « *Delphi* » ou « *panels d'experts* » consiste à évaluer les différents aspects d'une affaire par un groupe de participants sélectionnés, ayant une connaissance du domaine nécessitant une prise de décision. Leur sélection est basée sur leur expertise, leur expérience et leur familiarité avec les questions spécifiques liées aux affaires. Cette méthodologie repose sur la recherche d'un consensus par l'échange de points de vue, l'évaluation des opinions et, si nécessaire, est répétée sur plusieurs cycles.

Dans un premier temps, la méthodologie *Delphi* s'appuie sur l'évaluation individuelle ou les auto-évaluations réalisées par les membres du panel afin d'éviter toute influence du groupe. Dans un deuxième temps, les membres du panel fournissent des évaluations individuelles anonymes, puis discutent des résultats des estimations individuelles afin de parvenir à un consensus sur le temps nécessaire pour statuer sur des types d'affaires définis. Ce processus peut être répété jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint. La coordination du travail de groupe peut être assurée par un facilitateur. Si nécessaire, des outils tels que le classement, les échelles de notation ou le vote peuvent aider à résoudre les désaccords. Les discussions portent principalement sur les divergences entre les évaluations individuelles afin de parvenir à une décision commune et de la consigner.

La méthodologie *Delphi* a une portée plus limitée que la *technique du groupe nominal* (voir ci-dessous). La première repose souvent sur des réponses anonymes à des questionnaires remplis par des juges ou du personnel du tribunal sélectionnés, tandis que la seconde est basée sur des échanges interactifs de points de vue entre un panel d'experts et de praticiens afin de déterminer la pondération des affaires.

5.c. Technique du groupe nominal

La méthodologie *de la technique du groupe nominal* (NGT) est similaire à la méthode *Delphi*, dans la mesure où son objectif est de parvenir à des accords et à des estimations sur des types d'affaires, grâce à la participation d'un groupe structuré de participants (juges, personnels du tribunal, experts, etc.) qui fournissent leurs opinions et évaluations individuelles. Le groupe parvient à des conclusions grâce à un brainstorming et à des discussions ouverts et proactifs.

La **principale différence avec la méthode *Delphi*** réside dans l'absence d'anonymat pendant le processus de prise de décision et d'échange d'opinions. L'avantage de cette méthodologie s'inscrit dans le fait qu'elle repose sur une délibération collaborative, ce qui contraste avec la participation anonyme des membres du groupe dans la méthode *Delphi*. Comme dans la méthode *Delphi*, le groupe peut faire appel à un facilitateur pour coordonner ses travaux.

5.d. Méthode des observations instantanées

La *méthode d'observation instantanée* (en anglais « *work-sampling method* ») est une méthode de collecte de données qui permet de déterminer comment les participants, en particulier les juges, répartissent leur temps entre différentes tâches au cours de leur journée de travail. Cette approche consiste à capturer des « moments instantanés » aléatoires des activités d'un participant à des moments précis, plutôt que d'exiger un enregistrement continu ou une estimation/le temps réel consacré à différentes activités.

La méthode consiste à définir la période et les intervalles des observations instantanées (par exemple, un certain nombre d'intervalles aléatoires sur plusieurs semaines/mois). Les activités des participants sont observées et enregistrées à des intervalles choisis au hasard. Les participants enregistrent les activités en cours par **auto-déclarassions** (c'est-à-dire que les participants notent l'activité dans un **journal ou un système électronique** lorsqu'on leur demande à des intervalles aléatoires) ou **par suivi par un observateur** (c'est-à-dire qu'un observateur externe enregistre l'activité du participant au moment choisi). Une fois qu'un nombre suffisant de points de données a été collecté, les activités sont classées par catégorie et leur fréquence est calculée en pourcentage du nombre total du temps de travail moments (par exemple, 40 % pour la rédaction de décisions, 25 % pour la conduite d'audiences, 20 % pour les activités administratives et 10 % pour les pauses ou d'autres activités, etc.). Ces données fournissent une vue d'ensemble de la répartition du temps entre les différentes tâches.

5.e. Enquête auprès des acteurs judiciaires

L'*enquête auprès des acteurs judiciaires* est une méthode de collecte de données basée sur une série de questions, généralement sous la forme d'un questionnaire, adressées à tous les juges ou à un nombre important d'entre eux, ou au personnel du tribunal, afin d'identifier les activités menées dans le cadre d'une affaire, leur implication dans diverses activités et le temps consacré à la décision de justice ou à la gestion des affaires.

Cette méthode consiste à rédiger un **ensemble complet et précis de questions** afin d'identifier les types d'activités que les participants exercent dans le cadre d'une affaire (par exemple, la conduite d'audiences, l'examen de dossiers et la rédaction de décisions), le temps estimé nécessaire pour chaque activité, et de comprendre les variations dans l'engagement judiciaire en fonction de la complexité, du type ou du stade de la procédure. **La clarté des questions est essentielle**. Des questions imprécises peuvent entraîner des réponses incohérentes et réduire la fiabilité des données. Les questions sont diffusées à tous les

juges/participants ou uniquement à un échantillon représentatif. La participation est souvent volontaire. Il est important de fournir des instructions claires afin de garantir la cohérence des réponses.

5.f. Analyse fondée sur les données

L'analyse fondée sur les données est une méthode de collecte consistant à évaluer **les informations contenues dans les dossiers judiciaires** relatifs aux affaires (en anglais « case records »), tels que les systèmes électroniques de gestion des affaires, les bases de données judiciaires ou encore les rapports judiciaires.

Cette méthodologie est utilisée en conjonction avec d'autres méthodologies afin de compléter la collecte de données provenant d'autres sources (par exemple, la méthode *Delphi*). **La méthodologie s'appuie sur les données existantes enregistrées dans un système.** Les informations comprennent les types d'affaires, les activités liées aux affaires (par exemple, les étapes de la procédure et les mesures prises dans le cadre d'une affaire), le travail judiciaire (audiences, décisions de justice et tâches administratives) et les événements et actions (par exemple, les étapes importantes et les événements liés à une affaire, tels que les requêtes, les audiences et les recours).

5.g. Analyse manuelle aléatoire des affaires

L'analyse manuelle aléatoire des affaires est la méthodologie de collecte de données utilisée pour recueillir des données détaillées directement à partir des **dossiers judiciaires dans les affaires concrètes**. Cette méthodologie consiste à **examiner manuellement un échantillon de dossiers** sélectionnés au hasard afin d'en extraire des informations spécifiques qui ne peuvent être obtenues par d'autres méthodes de collecte de données. Il est conseillé de l'utiliser pour collecter des **données supplémentaires** à des fins d'analyse **afin de compléter d'autres méthodologies** de collecte de données.

Cette méthode consiste à sélectionner des affaires, à définir des points de données, à examiner et à compiler les affaires et à analyser les dossiers. Il est important de définir l'objectif et les lacunes en matière de données et d'élaborer des lignes directrices claires pour la collecte de données afin d'assurer la cohérence. Un échantillon représentatif de dossiers est sélectionné selon des critères prédéfinis, tels que le type d'affaire, la base juridique, les actes criminels, la valeur du litige, la durée de la procédure, la date de résolution ou tout autre critère pertinent pour l'analyse. Les développeurs peuvent choisir d'utiliser **des techniques d'échantillonnage aléatoire** ou **des techniques d'échantillonnage ciblées**, s'ils examinent un ensemble ou un sous-ensemble particulier d'affaire, pour éviter les biais de sélection. Les données à collecter sont définies et peuvent inclure le nombre de pages des documents du dossier, le nombre ou la durée des audiences, le volume des preuves ou des observations supplémentaires présentées par les parties, et les principales mesures procédurales. Les dossiers sont examinés un par un afin d'en extraire les informations pertinentes par du personnel qualifié (par exemple, le personnel administratif du tribunal, des chercheurs ou des analystes externes). Les données sont compilées dans un format structuré, tel que des tableurs/feuille de calcul (*spreadsheets*) ou des bases de données électroniques, et analysées afin d'identifier des tendances. Les résultats sont comparés à ceux obtenus à l'aide d'autres méthodologies.

Principaux atouts et points faibles des méthodologies de collecte de données

MÉTHODOLOGIE	PRINCIPAUX ATOUTS	POINTS FAIBLES
ÉTUDE DE TEMPS	Cette méthode fournit des données détaillées et spécifiques aux activités , permettant une analyse précise du temps consacré à chaque activité et événement lors du traitement de chaque type d'affaire. Il s'agit d'une source de données empiriquement fiable , offrant des informations plus approfondies que les autres méthodes.	Cette méthode est généralement plus coûteuse et plus longue , et exige un engagement important de la part des participants, qui doivent documenter méticuleusement et continuellement leur temps de travail pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois.
MÉTHODE DELPHI	Cette méthode implique un groupe structuré d'experts (panel de juges-experts ou échantillon représentatif de juges) qui entreprend un processus décisionnel anonyme fondé sur le consensus . Elle minimise les coûts (ne nécessitant souvent aucun service externe), évite une collecte de données fastidieuse et réduit le besoin d'un groupe de participants important par rapport, par exemple, aux enquêtes judiciaires.	La fiabilité des données collectées peut être remise en question en raison de l'auto-évaluation subjective , qui peut conduire à une sous-estimation ou à une surestimation influencée par la dynamique de groupe et les préjugés humains. Même si la décision est prise dans le cadre d'une procédure anonyme, le choix des questions et la facilitation de la présentation des résultats peuvent être trompeurs.
TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL	Cette méthode repose sur la participation d'un groupe structuré d'experts au processus décisionnel, caractérisé par une délibération collaborative. La présentation des opinions individuelles est transparente et vise à générer les meilleures idées et solutions possibles. Cette méthode est considérée comme moins coûteuse , mais elle peut prendre beaucoup de temps.	L'identification des sujets de discussion peut ne pas être simple . Cela peut conduire à une mauvaise compréhension de la tâche. Le rôle d'un facilitateur est essentiel . Étant donné que la discussion et le brainstorming sont ouverts et transparents, l'autorité des membres plus expérimentés du groupe peut prévaloir sur celle des membres moins expérimentés.
ENQUÊTE AUPRÈS DES ACTEURS JUDICIAIRES	Cette méthode permet d'impliquer un grand nombre de juges, ce qui facilite l'analyse qualitative et donne un aperçu des perceptions judiciaires. Basée sur un questionnaire, elle est moins longue que l'Étude de temps.	Cette méthode est subjective , car chaque juge peut avoir des opinions différentes sur les activités possibles et leur durée. La qualité et la fiabilité des résultats dépendent fortement de la clarté des questions et de la cohérence des réponses.

MÉTHODE D'OBSERVATIONS INSTANTANÉES	Cette méthode permet de saisir la répartition en temps réel des activités grâce à un enregistrement continu, éliminant ainsi le recours à des estimations. Elle est particulièrement efficace pour les grands groupes ou les tribunaux multiples , car elle permet de calculer la proportion de temps consacrée à chaque activité.	Cette méthode nécessite un nombre suffisant de participants, car les résultats ne sont fiables que si un nombre suffisant d'échantillons aléatoires est recueilli. Elle peut être aussi longue et coûteuse que la méthode de <i>l'Étude de temps</i> , et les participants peuvent trouver les interruptions perturbantes. Contrairement à la méthode de <i>l'Étude du temps</i> , elle ne mesure pas la durée exacte de chaque activité et n'identifie pas les événements les plus chronophages.
ANALYSE BASÉE SUR LES DONNÉES	Cette méthode s'appuie sur des données enregistrées précédemment plutôt que sur des contributions subjectives ou une collecte manuelle de données. Elle fournit une base solide pour analyser, vérifier et valider les résultats obtenus à l'aide d'autres méthodes, telles que les <i>Enquêtes auprès des acteurs judiciaires</i> ou <i>l'Études de temps</i> .	L'efficacité de cette méthode dépend en grande partie de la disponibilité, de l'exhaustivité et de l'exactitude des données contenues dans un système électronique de gestion des affaires. Il ne s'agit pas d'une méthode autonome , mais d'une base de référence pour analyser, vérifier et valider les résultats obtenus à l'aide d'autres méthodes.
ANALYSE MANUELLE ALÉATOIRE DES AFFAIRES	Cette méthode fournit des données détaillées et fiables des dossiers judiciaires relatifs aux affaires, et nécessite du personnel qualifié et des ressources adéquates pour leur collecte manuelle . Elle constitue une base solide pour vérifier et valider les résultats obtenus à l'aide d'autres méthodes, telles que les ou les Études de temps.	Cette méthode est exigeante en main-d'œuvre et en ressources , et nécessite du personnel qualifié, ce qui rend son application à grande échelle difficile. Il ne s'agit pas d'une méthode autonome , mais plutôt d'une base de référence permettant de vérifier et de valider les résultats obtenus à l'aide d'autres méthodes, telles que <i>l'Enquête auprès des acteurs judiciaires</i> ou <i>l'Études de temps</i> . Son efficacité dépend en grande partie de la disponibilité, de l'exhaustivité et de la précision des données au sein d'un système judiciaire.

ÉTAPE 6 : Identifier les données pertinentes à collecter

Cette section présente les différents ensembles de données qui peuvent être collectés pour l'élaboration du système de pondération des affaires. Compte tenu des variations importantes entre les systèmes judiciaires, chaque autorité peut sélectionner les données qui correspondent à ses besoins et à son contexte spécifique. Dans tous les cas, **l'aspect crucial de la pondération des affaires est d'évaluer le temps nécessaire pour statuer sur différents types d'affaires**. Par conséquent, toute collecte de données liée à la pondération des affaires doit viser à atteindre ce résultat. Cette section présente des exemples non-exhaustifs de données dans le but de faciliter la conception d'outils (par exemple, questionnaires, enquêtes en ligne ou formulaires) et de processus (par exemple, réponses écrites ou entretiens) pour la collecte de données. La collecte de données peut être automatisée ou semi-automatisée. Compte tenu de la numérisation des systèmes judiciaires, l'adoption d'outils électroniques est recommandée. Toutes les données présentées dans les tableaux ci-dessous sont hypothétiques et fournies à titre indicatif uniquement.

6.a. Aperçu général des données statistiques de tribunaux

Dans un premier temps, il est recommandé d'obtenir **une vue d'ensemble complète du nombre d'affaires au niveau du système judiciaire** (voir tableau 1 ci-dessous). Pour ce faire, il est conseillé de générer un rapport complet par instance judiciaire (première, deuxième ou troisième instance), par tribunal (tribunal 1, tribunal 2 et tribunal 3, etc.) et par type d'affaire (civile pénale, civile, administrative, commerciale, etc.). Les informations peuvent être recueillies sur le nombre total d'affaires en comptant le nombre d'affaires en instance au début de la période de référence et le nombre d'affaires nouvelles pendant la période de référence. Il est également possible de compter le nombre d'affaires résolues au cours de la période de référence, le nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence, le nombre de juges traitant ces affaires et le volume total d'affaires moyen par juge (le volume total d'affaires (colonne 4) divisée par le nombre de juges chargé de ces affaires (colonne 7)). Il est également conseillé de recueillir les informations sur les arriérés judiciaires, étant donné que bon nombre de ces affaires sont généralement complexes.

Tableau 1 : Exemple d'aperçu général des données statistiques judiciaires⁷

1	2	3	4	5	6	7	8
Instance judiciaire (première, deuxième et troisième instance). Tribunaux individuels (tribunal 1, tribunal 2 et tribunal 3) Type d'affaire (pénale, administrative, civile, commerciale, etc.)	Nombre d'affaires pendantes au début de la période de référence	Nombre de nouvelles affaires introduites au cours de la période de référence	Volume total d'affaires (2+3)	Nombre d'affaires résolues pendant la période de référence	Nombre d'affaires pendantes à la fin de la période de référence	Nombre de juges chargés de ces affaires	Volume totale d'affaires moyen par juge (4/7)
Tribunal de première instance, tribunal de deuxième instance ou tribunal de troisième instance							
Tribunal 1, tribunal 2, tribunal 3, etc.							
Administrative, pénal, civil, etc.							
Total							

⁷ Tous les tableaux de cette section sont basés sur des exemples réels et les chiffres présentés sont donnés à titre indicatif uniquement. Ils peuvent servir de référence utile aux États membres qui envisagent d'effectuer des calculs similaires.

6.b. Analyse des tâches liées aux affaires

En se référant au tableau 2 ci-dessous, il est recommandé de collecter et analyser **le temps consacré par les juges à différentes tâches liées à une affaire**. Il est important de connaître le temps nécessaire aux juges pour accomplir chaque tâche dans le cadre d'une affaire. Cela permet de calculer avec précision le temps nécessaire à des activités judiciaires spécifiques pendant le traitement d'une affaire. Les données doivent être collectées en minutes par type d'affaire auprès de tous les participants (par exemple, les juges, les greffiers, les assistants juridiques) à différents niveaux de juridiction. La collecte de données devrait inclure les tâches/activités à partir du moment où l'affaire est introduite devant le tribunal. Ci-dessous quelques exemples de tâches : préparation d'une affaire, préparation d'une audience, conduite d'une audience, rédaction d'une décision et clôture d'une affaire. Les données collectées peuvent également inclure une description de la tâche (en quoi consiste exactement la tâche spécifique) et la fréquence à laquelle une tâche spécifique est répétée au cours du cycle de vie d'une affaire. Ce type d'analyse peut être utilisé dans les méthodologies de collecte des données, en particulier pour l'Étude de temps et l'Enquête auprès des acteurs judiciaires.

Tableau 2 : Exemple d'analyse des tâches dans une affaire individuelle

	Tâche	Nombre de tâches répétées dans chaque affaire individuelle (pendant le jugement de l'affaire)	Description de la tâche	Durée (en minutes) des tâches individuelles sur la base de l'analyse
1	Examen initial	1	Examiner pour la 1 ^{ère} fois une affaire après sa réception au greffe du tribunal, à l'exclusion des tâches décrites ci-dessous.	10
2	Lecture du dossier judiciaire	1	Examiner et étudier les documents dans le dossier (plusieurs documents peuvent exister).	90
3	Préparation de l'audience	3	Phase préalable au procès : préparer l'audience, y compris la collecte de preuves, l'examen des documents pertinents et des procès-verbaux des audiences précédentes (plusieurs audiences peuvent être menées).	60
4	Tenue de l'audience	3	Tenir l'audience principale (y compris le temps nécessaire à la préparation et à l'examen des procès-verbaux des réunions).	60
5	Rédaction de la décision de justice finale	1	Rédiger la décision de justice finale.	90
6	Clôturer de l'affaire	1	Finaliser et clore l'affaire après la décision finale, y compris l'examen des recours.	10

6.c. Critères de complexité des affaires

En référence au tableau 3 ci-dessous, le troisième type de données pouvant être collecté se réfère **aux critères d'évaluation de la complexité d'une affaire**. Ces critères peuvent être pris en compte à différentes étapes d'une affaire, depuis son ouverture jusqu'à sa résolution. Ils peuvent être élaborés sur la base d'une affaire résolue, car des informations complètes sont nécessaires pour déterminer le poids approprié d'une affaire. Une fois élaborés, ils peuvent être appliqués aux nouvelles affaires. Ce type de collecte de données devrait aider les développeurs de la pondération des affaires à déterminer si certains aspects d'une affaire peuvent influencer le temps nécessaire aux juges pour résoudre l'affaire. Par exemple, le nombre de parties impliquées ou la valeur économique de l'affaire peuvent avoir une incidence sur la durée totale de l'affaire. Si certains aspects d'une affaire (par exemple, nombre d'audiences, nombre de témoins) n'apparaissent qu'au cours de la procédure judiciaire, il est possible d'estimer le temps nécessaire pour traiter une affaire en se basant uniquement sur les informations disponibles au moment où le tribunal reçoit initialement l'affaire. Il convient de noter que certains systèmes de pondération des affaires, en particulier ceux qui utilisent l'Étude de temps, ne collectent pas directement de données sur les facteurs de complexité, mais basent plutôt leurs calculs sur le temps moyen nécessaire pour résoudre une affaire, en utilisant des données qui comprennent déjà des affaires présentant des éléments de complexité variables.

Les exemples de critères de complexité comprennent : nombre de plaignants, nombre de défendeurs, nombre de témoins, valeur économique déclarée/établie, nombre d'éléments de preuve, nombre d'audiences prévues/tenues, nombre de documents déposés, nombre total de pages de documents, nombre de décisions/ordonnances, décisions sur le fond, etc. Ces données peuvent être extraites des systèmes de gestion des affaires ou directement des dossiers judiciaires. Le tableau ci-dessous présente des exemples de critères de complexité pouvant aider à évaluer le poids d'une affaire.

Tableau 3 : Exemple d'éléments permettant de calculer la complexité d'une affaire

#	ÉLÉMENT	OBJET	COMMENTAIRE	SOURCE
Déterminé au moment où l'affaire est enregistrée auprès du tribunal				
1	Numéro de l'affaire	Identification		CMS
2	Type d'affaire	Classification		CMS
3	Nombre de demandes dans l'affaire	Classification		CMS
4	Nombre de plaignants	Classification		CMS / Dossier
5	Nombre de défendeurs	Classification		CMS / Dossier
6	Nombre de témoins/experts judiciaires / interprètes	Classification		CMS / Dossier
7	Valeur économique déclarée	Classification		CMS / Dossier
8	Nombre d'éléments de preuve	Classification		CMS / Dossier
Déterminé lors du règlement de l'affaire				
9	Valeur économique établie	Classification		CMS / Dossier
10	Type de procédure (ordinaire / urgente)	Classification		CMS / Dossier
11	Composition de la formation judiciaire (collégiale / juge unique)	Classification		CMS/Dossier
12	Nombre d'assignments émises	Mesure de travail		CMS / Dossier
13	Nombre d'audiences	Mesure de travail		Dossier
14	Nombre total de pages de documents	Mesure de travail		Dossier
15	Nombre de décisions / ordonnances	Mesure de travail		Dossier
16	Nombre total de pages de décisions / ordonnances	Mesure de travail		Dossier
17	Durée de l'affaire	Mesure de travail		Dossier
18	Décision sur le fond	Classification		CMS

6.d. Temps de travail des juges

En référence au tableau 4 ci-dessous, la quatrième série de données importantes pour l'élaboration de la pondération des affaires est **le calcul du temps de travail des participants** (par exemple, les juges ou les greffiers) afin d'obtenir **le temps de travail moyen par an et par type d'affaire**. Le tableau ci-dessous comprend un exemple de calcul du temps de travail moyen d'un juge par an. Ces calculs peuvent varier en fonction de l'année et des différents systèmes judiciaires nationaux. Ces informations sont précieuses pour comparer le temps de travail d'un juge avec le nombre total d'affaires et la charge de travail.

Une autre méthode pour estimer le temps de travail moyen d'un juge consiste à utiliser une norme fondée sur la législation nationale ou les pratiques établies dans le secteur privé ou public d'un pays. Par exemple, si le temps de travail dans le secteur privé est de 40 heures par semaine, le même chiffre peut être appliqué au temps de travail des juges. Ces deux approches permettent d'estimer le temps de travail des juges, en particulier dans les pays où les heures de travail des magistrats ne sont pas officiellement réglementées. Ces calculs sont essentiels pour déterminer les ressources nécessaires au système judiciaire.

Tableau 4 : Exemple de calcul du temps de travail annuel d'un juge

TABLEAU : Jours de travail d'un juge par an	
Description	Jours
Année	365
Weekends	(-104)
Jours fériés	(-10)
Congé	(-28)
Maladie et urgence familiale	(-10)
Jours ouvrables par an	213
Réunions obligatoires relatives à la gestion du tribunal	(-4)
Conférences, formations et certifications	(-5)
<i>Nombre net de jours de traitement des affaires par an</i>	<i>204</i>

Il est également possible de calculer le temps de travail moyen quotidien d'un juge. Pour ce faire, il faut calculer le nombre moyen d'heures de travail quotidiennes, en déduisant la pause déjeuner, les pauses du matin et de l'après-midi, le temps consacré à l'administration et à la gestion du tribunal, à l'encadrement des collègues, à la formation et à d'autres activités constituant la charge de travail.

ÉTAPE 7 : Définir les types d'affaires pour l'attribution des pondérations aux affaires

La réalisation de l'analyse décrite à l'étape 1 permettra de mettre en évidence les domaines dans lesquels le travail des tribunaux présente des problèmes d'efficacité. Les résultats de l'analyse détermineront les types d'affaires sur lesquels il conviendra de se concentrer lors de l'analyse future des données relatives aux affaires. Il peut être nécessaire d'analyser tous les types d'affaires au sein d'un système judiciaire ou d'un groupe de tribunaux (en fonction de la juridiction) ou seulement certains types d'affaires sélectionnés. **Les types d'affaires peuvent être regroupés en catégories en fonction de leur importance relative**, qui reflète le temps nécessaire à un juge pour résoudre une affaire. Afin de maintenir un système de pondération des affaires gérable, **il convient d'éviter les catégories trop détaillées**. Le processus de regroupement devrait suivre une structure logique et s'aligner autant que possible sur les catégories existantes définies dans la législation et, lorsque le système judiciaire utilise le système de gestion des affaires pour l'enregistrement, le suivi et le stockage des données relatives aux affaires. Si nécessaire, des ajustements du système de gestion des affaires peuvent être nécessaires pour faciliter la collecte de données auprès des juges ou des tribunaux sur la base des types d'affaires et/ou des catégories définies. Des ajustements peuvent être nécessaires lorsque des types d'affaires nouveaux ou considérablement révisés sont introduits. Ces changements augmentent la complexité de l'élaboration d'un système de pondération des affaires et le niveau de ressources nécessaires pour sa mise en œuvre.

ÉTAPE 8 : Collecter les données sur la base de paramètres définis

Une fois la méthodologie de collecte des données choisie, il est important d'identifier les tribunaux participants, de déterminer le nombre de participants et de définir la période de collecte des données. **Un nombre plus important de participants améliore** généralement la représentativité des données et la précision des pondérations des affaires qui en résultent. Cependant, une participation plus large peut également augmenter les coûts, allonger les délais et nécessiter des efforts de coordination plus importants. En fonction de la taille du réseau judiciaire et du niveau judiciaire pour lequel les pondérations des affaires sont élaborées (par exemple, première instance et/ou deuxième instance), les données peuvent être collectées auprès de tous les tribunaux ou auprès d'un échantillon représentatif de tribunaux.

La sélection des tribunaux devrait viser la **diversité et la représentativité** afin de garantir que le temps estimé reflète le plus fidèlement possible la moyenne nationale. Cela implique d'utiliser une méthodologie d'échantillonnage adéquate qui intègre des tribunaux de grandes et de petites villes, y compris tous les types d'affaires pertinents, et en particulier ceux qui traitent un volume élevé d'affaires ordinaires. **La participation devrait être volontaire**. Afin de garantir l'exactitude et la cohérence des rapports, tous les participants doivent bénéficier d'une **assistance technique et professionnelle** tout au long du processus. Une personne ou une équipe technique dédiée peut être affectée aux tribunaux sélectionnés afin d'apporter un soutien permanent ou semi-permanent aux participants pendant la période de collecte des données.

La période de collecte des données et son calendrier sont tout aussi importants. Les données peuvent être collectées : i) de manière continue pendant une période déterminée (par exemple six mois), ou ii) périodiquement à intervalles réguliers (par exemple au cours d'une période de deux semaines, une ou deux fois par an). **La fréquence et la structure de la collecte des données** doivent être adaptées à la méthodologie choisie. Quelle que soit la méthodologie de collecte des données choisie, il est important de planifier soigneusement et d'éviter les périodes de congés officiels ou d'absences prolongées des employés qui pourraient affecter la participation et la qualité des données.

Il est essentiel d'élaborer un **programme de formation** avant toute collecte de données. Ce programme devrait inclure la préparation et la distribution de supports de formation (par exemple, manuels, FAQ – *Foire aux Questions*, etc.), ainsi qu'une stratégie claire pour diffuser ces supports à tous les tribunaux concernés. Le **manuel de formation** devrait fournir des informations détaillées sur la pondération des affaires, y compris son objectif, la méthodologie de collecte des données et des conseils pratiques. Il doit également donner un aperçu des instruments et des règles d'enregistrement des données, ainsi que du calendrier des saisies.

Les sessions de formation devraient se concentrer sur la manière d'enregistrer le temps consacré à chaque activité, sa fréquence et l'utilisation des outils de collecte de données désignés. Dans la mesure du possible, la formation devrait être dispensée en personne. Si cela n'est pas possible, une formation en ligne peut être organisée à titre alternatif. Il est recommandé que l'équipe technique effectue des visites sur place dans les tribunaux et rencontre tous les participants impliqués dans le processus de collecte de données, y compris les juges et les greffiers. Ces visites permettront de clarifier la méthodologie et de répondre à toutes les questions ou préoccupations qui pourraient surgir concernant le processus de collecte de données.

Le comité de pilotage/groupe de travail devrait approuver la méthodologie de collecte des données, le programme de formation et le matériel de formation.

La collecte de données est importante pour élaborer une formule de pondération des affaires. Une collecte de données efficace facilite le calcul du temps nécessaire à un juge pour statuer sur une affaire par type d'affaire, ce qui est généralement la partie la plus difficile de l'élaboration d'une formule de pondération des affaires. Le tableau ci-dessous illustre un exemple de calcul du temps nécessaire à diverses activités pour statuer sur un type d'affaire.

Tableau 5 : Exemple de calcul de la pondération de types d'affaires (en unités de temps)

Éléments de la formule basés sur les données sélectionnées extraites					
ÉLÉMENT DE LA FORMULE		VALEUR MOYENNE CALCULÉE			
Les valeurs indiquées sont des moyennes basées sur les données sélectionnées extraites des dossiers.		Type d'affaire 1		Type d'affaire 2	
1	Temps annuel moyen disponible du juge (en minutes)	204 jours x 480 minutes = 97 920 minutes		204 jours x 480 minutes = 97 920 minutes	
		N°	Total min.	Non.	Total min.
2	Nombre moyen de documents entrants (initiaux) par affaire	2	2x9x4 = 72 min	4	4x11x4 = 176 min
3	Nombre moyen de pages dans le document initial	9		11	
4	Nombre moyen de minutes nécessaires pour lire une page	4		4	
5	Nombre moyen de documents supplémentaires	2	2x4x4 = 32 min	7	56x4 = 224 min
6	Nombre moyen de pages par document supplémentaire (4 minutes par page/voir ligne 4)	4		8	
7	Survenue d'événements liés à l'affaire en dehors de l'audience (par exemple, mesures provisoires)	3	3x10 = 30 min	11	11x10 = 110 min
8	Durée moyenne en minutes des événements liés à l'affaire, hors audience	10		10	
9	Nombre moyen d'audiences intermédiaires par affaire	2	2x11 = 22 min	5	5x11 = 55 min
10	Durée moyenne en minutes d'une audience intermédiaire	11		11	
11	Durée moyenne en minutes de l'audience finale	30	30	38	38
12	Nombre moyen de pages dans la décision finale	11	11x20 = 220 min	24	24x20 = 480 min
13	Temps moyen en minutes pour rédiger la décision finale	20		20	
	TOTALE		Environ 406 min		Environ 1 083 min
	COMPLEXITÉ		Standard		Complexe

Les valeurs de temps (temps moyen) peuvent également être converties en d'autres valeurs relatives, telles que des coefficients, des points et des indices. Par exemple, les affaires peuvent être classées dans l'une des catégories de pondération prédéfinies en fonction de paramètres prédéfinis qui influencent leur complexité. Sur une échelle de 1 à 5, les affaires peu complexes peuvent se voir attribuer une pondération de 1,00, tandis que les affaires très complexes peuvent recevoir une pondération de 5. Il est également possible d'utiliser un type d'affaire comme point de référence, les autres types d'affaires étant pondérés par rapport à celui-ci. Par exemple, si un type d'affaire de référence se voit attribuer une pondération de 1,00 et a un temps de traitement moyen de 1,15 heure, les pondérations des autres types d'affaires peuvent être calculées en divisant leur temps moyen par 1,15. La détermination de la pondération d'une affaire dépend des pondérations prédéterminées et de l'ajustement ultérieur basé sur les facteurs aggravants présumés augmenter la complexité de l'affaire. Les critères aggravants et les coefficients correspondants sont déterminés dans les règles correspondantes.

ÉTAPE 9 : Élaborer la formule de pondération des affaires

L'élaboration d'une formule dépend en grande partie de l'objectif poursuivi par l'introduction de la pondération des affaires et de la qualité des données qui sont ou peuvent être collectées. Cette section présente un exemple de formule de pondération des affaires. Cette formule particulière a été créée principalement pour calculer le nombre requis de juges dans les tribunaux. Cependant, elle peut également être utilisée pour d'autres objectifs mentionnés ci-dessus au Chapitre II.

ÉLÉMENTS DE LA FORMULE:

1. NOMBRE TOTAL DES AFFAIRES PAR CATÉGORIE/TYPE D'AFFAIRE (affaires pendantes et nouvelles affaires* = VOLUME D'AFFAIRES TOTAL).
2. TEMPS MOYEN NÉCESSAIRE À UN JUGE POUR STATUER SUR UNE AFFAIRE (par catégorie/type d'affaire).
3. TEMPS DE TRAVAIL ANNUEL TOTAL D'UN JUGE PAR AN.

CALCUL DE LA FORMULE :

Calculer le NOMBRE TOTAL DES AFFAIRES PAR CATÉGORIE/TYPE D'AFFAIRE (= **BASE DE RÉPARTITION**)

multiplié par le TEMPS MOYEN NÉCESSAIRE À UN JUGE POUR STATUER SUR UNE AFFAIRE (= **POIDS D'UNE AFFAIRE**)

divisé par la DISPONIBILITÉ MOYENNE D'UN JUGE SUR UNE BASE ANNUELLE (= **TEMPS DE TRAVAIL TOTAL ANNUEL D'UN JUGE**).

BASE DE RÉPARTITION x POIDS D'AFFAIRE

Coefficient par type d'affaire =
$$\frac{\text{BASE DE RÉPARTITION} \times \text{POIDS D'AFFAIRE}}{\text{TEMPS DE TRAVAIL ANNUEL TOTAL D'UN JUGE}}$$

Cette formule doit être appliquée pour chaque catégorie/type d'affaire pour laquelle le poids de l'affaire est défini. Le résultat est le coefficient par catégorie/type d'affaire utilisé pour différentes applications de la pondération des affaires dans les tribunaux.

DONNÉES REQUISES POUR LA FORMULE :

Pour cette formule de pondération des affaires, les données suivantes doivent être collectées ou calculées :

1. Nombre total de nouvelles affaires et d'affaires pendantes (de la période de référence précédente) par type d'affaire au cours de la période observée (généralement annuelle).

**Remarque* : il est également possible de ne compter que les nouvelles affaires sans inclure les affaires pendantes. Cette approche peut être particulièrement pertinente pour les systèmes judiciaires qui n'expérimentent pas un nombre important d'affaires pendantes et où le flux des affaires est stable.

2. Temps moyen nécessaire à un juge pour résoudre une affaire dans un type d'affaire. Cela représente le poids d'une affaire par type d'affaire, généralement mesuré en minutes. La valeur de temps peut également être convertie en d'autres valeurs, telles que des points et des coefficients.
3. Temps moyen disponible par an (en heures) dont disposent les juges pour statuer sur les affaires (sans compter les autres tâches administratives ou connexes). Les heures de travail peuvent être calculées de différentes manières. Vous pouvez convenir du nombre moyen d'heures de travail par an et par juge en tenant compte de la législation et des pratiques nationales en matière de travail. Vous pouvez également compter le nombre total de jours disponibles pour statuer sur les affaires et le nombre total d'heures par jour. Par exemple, le nombre total de jours disponibles pour travailler sur les affaires est de 204 jours, et le nombre total d'heures quotidiennes disponibles pour travailler sur les affaires est de 8 heures⁸, ce qui équivaut à 1,632 heure par an et par juge pour travailler sur les affaires (le volume d'affaires). Il est important d'utiliser la même unité de mesure pour les points 2 et 3 de la formule ci-dessus.

EXEMPLE PRATIQUE :

Dans une situation où le nombre total d'affaires par type d'affaire (par exemple, les conflits du travail) est de 200 et où le poids de type d'affaire est de 1,76 heure, le nombre total d'heures de travail annuelles par juge est de 1 632.

200 multiplié par 1,76 heure divisée par 1 632 = 0,215 juge (équivalent temps plein).

Cette formule doit être appliquée à tous les types d'affaires. Toutes les valeurs correspondant aux différents types d'affaires doivent être additionnées pour obtenir le nombre total de juges nécessaires. Ce nombre peut être comparé au nombre de juges disponibles.

⁸ Aux fins de cet exemple, on utilise une moyenne de 40 heures pour la semaine de travail.

Une fois les pondérations pour les différents types d'affaires définies, l'exemple ci-dessous illustre comment elles peuvent être appliquées :

Pondération par type d'affaire	Juge 1 (nombre d'affaires)	Juge 2 (nombre d'affaires)
Type d'affaire 1 = 1,8 heure	200	50
Type d'affaire 2 = 2,3 heures	250	250
Type d'affaire 3 = 3,2 heures	150	100
Type d'affaire 4 = 4,5 heures	50	150
Nombre total d'affaires	650	550
Temps de travail annuel	$200 \times 1,8 + 250 \times 2,3 + 150 \times 3,2 + 50 \times 4,5 =$ 1 640	$50 \times 1,8 + 250 \times 2,3 + 100 \times 3,2 + 150 \times 4,5 =$ 1 660

Le résultat présenté dans le tableau montre que le juge 1 a un temps de travail annuel similaire à celui du juge 2 lorsqu'il est exprimé en heures (respectivement 1 640 et 1 660 heures), même si le nombre d'affaires qui leur ont été attribuées est différent et que les types d'affaires varient.

Vous pouvez également ajouter le temps que les juges ont consacré à des tâches non-liées à leur travail sur les affaires, telles que la gestion des tribunaux, la participation à des formations ou à des conférences. Dans ce cas, le système de pondération des affaires tiendrait également compte d'autres activités (charge de travail) que celles directement liées au traitement des affaires (volume d'affaires).

ÉTAPE 10 : Tester la formule de pondération des affaires élaborée

Après avoir développé la formule de pondération des affaires, il est conseillé de la tester avant de sa mise en œuvre dans les tribunaux. Les tests permettent d'évaluer le fonctionnement de la formule développée dans un environnement contrôlé.

Le test dépend de l'objectif principal de la formule. Il est **important de faire la distinction entre les tests manuels et les tests automatisés**. Si l'utilisation future de la formule de pondération des affaires suppose l'utilisation quotidienne d'une application (logiciel), la procédure de test ne doit pas être effectuée avec la même application (logiciel), mais plutôt sur une version de test. Toutefois, si la formule de pondération des affaires prend en charge un type spécifique de calcul de données (« utilisation statique » ou « utilisation unique ») et que le résultat de ce calcul sera utilisé pour prendre des décisions de gestion (nombre de juges, nombre du personnel administratifs ou nombre de tribunaux dans le réseau judiciaire), la phase de test pourrait être effectuée manuellement. Par exemple, si l'objectif de la formule de pondération des affaires est d'identifier les besoins budgétaires des tribunaux, le processus de test pourrait être effectué à l'aide d'outils budgétaires électroniques déjà en place. Au lieu de la méthodologie et des valeurs précédemment utilisées pour établir et prévoir le budget, il est nécessaire d'insérer les nouvelles valeurs développées et d'évaluer les effets ou les résultats et, éventuellement, dans quelle mesure ils diffèrent des précédents.

La formule de pondération des affaires pourrait également avoir pour objectif la répartition aléatoire des affaires aux juges en fonction de leur complexité. Dans ce cas, les tests pourraient être effectués à l'aide du système électronique de gestion des affaires existant (logiciel, application), mais il est important d'utiliser une version « test » du logiciel et non une version « production » contenant les données réelles des affaires judiciaires. Ce type de test permettra également de vérifier si la formule a été développée correctement et si elle remplit son objectif principal. La meilleure façon d'évaluer la précision de la formule est de comparer les résultats des tests aux valeurs précédentes et de déterminer si l'application de la formule de pondération des affaires produit une « nouvelle valeur » (ou résout un problème) comme prévu.

Si, pendant la phase de test, il apparaît que la formule de pondération des affaires développée ne répond pas aux spécifications fonctionnelles définies ou ne résout pas la tâche pour laquelle elle a été développée, il est nécessaire d'identifier les lacunes et de les corriger afin d'améliorer la qualité des résultats du développement. Le processus correctif devrait commencer dès le début de la phase de développement, y compris l'analyse des données de référence et la méthode de calcul.

Une fois le processus correctif terminé, le processus de test devrait être répété afin d'évaluer et de vérifier la précision de la formule jusqu'à ce qu'elle fonctionne de manière satisfaisante dans l'environnement de test, avant d'être déployée.

V. MISE EN ŒUVRE

Ce chapitre décrit les étapes pertinentes pour la mise en œuvre d'un système de pondération des affaires. Une fois le système de pondération des affaires achevé et testé avec succès, l'étape suivante consiste à mettre en œuvre et à appliquer la formule de pondération des affaires dans les tribunaux. Ce chapitre comprend également des exemples, présentés sous forme de tableaux simplifiés, illustrant comment un système de pondération des affaires peut être appliqué dans la pratique (voir étape 7). Le processus de mise en œuvre comprend plusieurs étapes. Il est recommandé aux autorités judiciaires d'élaborer **un plan de mise en œuvre** au début du processus. Un tel plan sert de cadre pour planifier les activités et impliquer les institutions et les participants dans ce processus. La conception d'un plan de mise en œuvre peut également contribuer à sensibiliser les différentes parties prenantes et à leur faire comprendre les étapes et les activités relatives à la pondération des affaires.

Le tableau ci-dessous présente **une proposition de plan de mise en œuvre**. Ce plan devrait être flexible et peut être adapté aux circonstances propres à chaque système judiciaire. La communication interne et externe concernant chaque étape de la mise en œuvre doit être effectuée en temps utile.

Tableau 6 : Proposition d'un plan de mise en œuvre

Étapes	Description	Calendrier	Parties prenantes concernées
1	Organisation de la première réunion de coordination avec toutes les parties prenantes concernées	Avant la mise en œuvre de la formule de pondération des affaires (FPA)	Groupe de travail, Conseil supérieur de la magistrature, ministère de la Justice, équipe technique
2	Rédaction du plan de mise en œuvre	Avant l'application de la FPA	Groupe de travail, institutions judiciaires, équipe technique

3	Rédaction du manuel d'utilisation de la mise en œuvre	Avant l'application de la FPA	Groupe de travail, institutions judiciaires, équipe technique, experts externes
4	Formation des futurs usagers et de l'équipe de mise en œuvre	Avant l'application de la FPA	Equipe techniques et experts externes
5	Mise à l'essai d'une formule de pondération des affaires dans les tribunaux pilotes	Avant l'application de la FPA	Equipe technique et experts externes
6	Sensibilisation au sein des tribunaux	Avant et pendant l'application de la FPA	Groupe de travail, institutions judiciaires, équipe du projet, experts en communication
7	Application du système de pondération des affaires dans les tribunaux	Application de la FPA	Groupe de travail, institutions judiciaires, équipe du projet, experts externes
8	Suivi du plan de mise en œuvre et application de la formule de pondération des affaires	Application de la FPA	Groupe de travail, institutions judiciaires, équipe technique
9	Création du rapport de mise en œuvre	Application de la FPA	Institutions judiciaires
10	Réaliser une enquête anonyme auprès des usagers de la pondération des affaires	Application de la FPA	Institutions judiciaires

ÉTAPE 1 : Organiser les réunions de coordination avec toutes les parties prenantes concernées

Le processus de mise en œuvre devrait commencer par **la convocation de l'organe** (le groupe de travail ou le comité de pilotage) qui a élaboré la formule de pondération des affaires. **Cet organe sera chargé de coordonner le processus de mise en œuvre.** Il devra se mettre d'accord sur les activités concrètes, les entités responsables et les calendriers pour chaque étape de la mise en œuvre. En collaboration avec l'équipe technique, cet organe est chargé d'organiser la formation des usagers impliqués dans la mise en œuvre, d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie/un plan de communication et d'appliquer la formule de pondération des affaires dans les tribunaux concernés.

Les équipes techniques jouent un rôle clé dans le soutien aux participants des tribunaux dans leurs opérations quotidiennes en leur fournissant des conseils et une assistance technique. Si la formule est destinée à être utilisée périodiquement (par exemple, le calcul annuel du nombre de juges ou de greffiers nécessaires), les réunions de coordination devraient se concentrer sur des questions techniques (telles que le mode de calcul de la formule) plutôt que sur des questions organisationnelles. Si la formule de pondération des affaires est destinée à un « usage quotidien » (par exemple, la répartition aléatoire des affaires aux juges en fonction de leur complexité), les réunions de coordination devraient couvrir les questions techniques, managériales et organisationnelles telles que, qui coordonnera le travail et comment cette activité sera intégrée dans le travail quotidien du tribunal.

ÉTAPE 2 : Rédiger le plan de mise en œuvre

La première réunion de coordination, ou la série de réunions, devrait aboutir à la rédaction d'un plan de mise en œuvre comprenant les étapes et les activités visant à mettre en œuvre la formule de pondération des affaires dans les tribunaux. Le plan devrait définir clairement les tâches et les rôles de chaque institution impliquée dans la mise en œuvre, ainsi que le calendrier de chaque activité (c'est-à-dire qui fait quoi et quand). Il peut également identifier les risques et les mesures d'atténuation correspondantes.

ÉTAPE 3 : Rédiger le manuel d'utilisation de la mise en œuvre pour les usagers

La rédaction du manuel pour les usagers est une étape cruciale dans la mise en œuvre de la formule de pondération des affaires et dans la garantie de son utilisation continue après l'application initiale. Le manuel devrait décrire toutes les étapes nécessaires à la mise en œuvre et fournir des indications claires pour l'utilisation quotidienne de la formule. Les descriptions doivent être aussi détaillées que possible, décrivant chaque tâche par fonction au sein du tribunal, expliquant les implications de ces tâches et précisant les résultats attendus.

ÉTAPE 4 : Former de l'équipe de mise en œuvre et les futurs usagers

En fonction de l'objectif du système de pondération des affaires, une formation sera nécessaire pour l'équipe de mise en œuvre et les futurs usagers (par exemple, les juges et le personnel du tribunal) sur la manière d'utiliser la formule de pondération des affaires dans les tribunaux. Cela est particulièrement nécessaire en cas d'une formule de pondération des affaires utilisée dans le cadre du travail quotidien du tribunal. Le personnel du tribunal qui utilisera la formule devrait être formé à son application pratique. Cela peut ne pas être nécessaire pour une formule appliquée de manière périodique. La formation des futurs usagers des tribunaux devrait être dispensée avant l'application de la formule et devrait être accompagnée de supports de formation (par exemple, manuel d'utilisation, directives et/ou instructions de formation).

ÉTAPE 5 : Mettre à l'essai la formule de pondération des affaires dans certains tribunaux

La mise à l'essai en phase pilote de la formule de pondération des affaires est la dernière étape avant son application complète. Son objectif est similaire à celui de l'étape de test, qui consiste à évaluer la précision de la formule de pondération des affaires et sa capacité à remplir l'objectif pour lequel elle a été développée. La différence avec le test est que la mise à l'essai devrait être effectuée dans un environnement « de production », c'est-à-dire avec des données réelles provenant des tribunaux.

La taille de la phase pilote dépendra de la portée de la mise en œuvre globale. Si celle-ci concerne l'ensemble du système judiciaire, la phase pilote devra être planifiée de manière à couvrir un échantillon représentatif des tribunaux. Cet échantillon devrait être d'une taille équilibrée, suffisante pour révéler les erreurs potentielles dans le calcul initial. Il est également important de tenir compte de la taille des tribunaux concernés par la mise en œuvre à venir (choisir différentes tailles : grands, moyens et petits tribunaux), ainsi que d'opter pour une répartition régionale des institutions judiciaires à travers le pays. Par conséquent, une planification et une préparation adéquates et significatives de la phase pilote sont essentielles pour bien comprendre la précision de la formule et/ou déterminer si des développements supplémentaires ou des corrections de bogues sont nécessaires.

Une autre différence entre les tests et la phase pilote réside dans le fait que cette dernière consiste en une mise en œuvre réelle et devrait inclure la formation du personnel (futurs usagers de la formule de pondération des affaires, tels que les juges, les greffiers et le personnel du tribunal), la préparation de supports de formation et des instructions d'utilisation.

Si la phase de test est menée à bien, la phase pilote constitue le « test final » permettant d'évaluer la précision de la formule de pondération des affaires développée, ainsi que **le moment où l'application à grande échelle peut être approuvée ou reportée**. Il est important de comprendre qu'il n'y a rien de mal à effectuer un travail supplémentaire et à ajuster la formule de pondération des affaires si les résultats du projet pilote ne sont pas satisfaisants. Il est également acceptable de reporter la mise en œuvre à grande échelle si une formation supplémentaire est nécessaire pour les futurs usagers. La recommandation la plus importante est de ne pas commencer à appliquer la formule tant que vous n'êtes pas tout à fait sûr de son exactitude ou que son application peut servir l'objectif visé. Appliquer la formule lorsque son exactitude est douteuse ou qu'elle ne résoudra pas les problèmes identifiés pourrait créer un problème bien plus grave que celui qu'elle était censée résoudre.

ÉTAPE 6 : Informer tous les tribunaux

Il est essentiel d'informer les tribunaux de la mise en œuvre de la pondération des affaires et à ses résultats escomptés afin de garantir leur engagement actif. La participation des juges, des présidents de tribunal et du personnel est cruciale pour le succès de la mise en œuvre de la pondération des affaires. **Une stratégie ou un plan de communication** peuvent jouer un rôle clé pour transmettre efficacement l'objectif et les avantages du système, tout en répondant aux préoccupations soulevées par les juges, les présidents de tribunal et le personnel. Ce plan devrait cibler à la fois les parties prenantes internes au sein du système judiciaire et les publics externes (tels que les usagers), en fournissant des informations claires sur la justification, les objectifs, la méthodologie et le calendrier du processus de pondération des affaires. Dans le cadre de la campagne d'information, les autorités judiciaires peuvent organiser des tables rondes sur la pondération des affaires et inviter des professionnels de justice, ou créer de courtes vidéos de sensibilisation et d'information, ainsi que des dépliants ou de petites publicités pour les réseaux sociaux ou la radio.

ÉTAPE 7 : Appliquer le système de pondération des affaires dans les tribunaux

Cette étape fait référence à l'utilisation effective de la formule de pondération des affaires dans les tribunaux pour atteindre le ou les objectifs identifiés. Vous trouverez ci-dessous deux exemples illustrant comment les résultats de la pondération des affaires peuvent être utilisés dans la pratique pour informer les tribunaux et les autorités judiciaires concernés des besoins en matière du personnel et en conséquence prendre une décision éclairée (par exemple, augmenter le nombre de juges/ du personnel du tribunal, transférer des juges d'un tribunal à un autre, transférer des affaires d'un tribunal à un autre, etc.).

Tableau 7 : Exemple d'utilisation de la pondération des affaires pour calculer les besoins en personnel dans les tribunaux au niveau régional et national

Région / Tribunal (1)	Nombre de juges requis sur la base de la charge de travail actuelle et pondérée (2)	Juge mis à disposition 01.07.2023 (3)	Rapport juge/charge de travail 01.07.2023 (4)	Effectifs/sous-effectifs en personnel compte tenu de la charge de travail actuelle Ratio d'effectifs en personnel : 1,0754 (5)
Région XY				
Tribunal de district 1	120,35	109,23	1,10	- 2,68
Tribunal de district 2	35,50	35,50	1,00	2,49
Tribunal de district 3	130,74	115,38	1,13	- 6,19
Total régional	286,59	260,11	1,10	- 6,39
Région XYZ				
Tribunal de district 1	64,55	55,20	1,17	- 4,82
Tribunal de district 2	43,20	35,68	1,21	- 4,49
Total régional	107,75	90,88	1,19	- 9,32
Région XYZW				
Tribunal de district 1	6,72	7,67	0,88	1,42
Tribunal de district 2	23,34	22,56	1,03	0,86
Tribunal de district 3	45,20	46,15	0,98	4,12
Total régional	75,26	76,38	0,96	6,40
Région XYZWQ				
Tribunal de district 1	120,54	119,23	1,01	7,14
Tribunal de district 2	10,45	11,26	0,93	1,54
Tribunal de district 3	17,59	16,76	1,05	0,40
Tribunal de district 4	2,45	2,50	0,98	0,22
Total régional	151,03	149,75	1,01	9,31
TOTAL (niveau national)	620,63	577,12	1,0754	

Le tableau donne un aperçu des effectifs au niveau des tribunaux dans différentes régions. Il montre comment la pondération des affaires peut être utilisée pour suivre les besoins en personnel (par exemple, les juges) en tenant compte de la charge de travail dans différents tribunaux.⁹

Colonnes:

- la **première colonne** indique la liste des tribunaux par région.
- la **deuxième colonne** indique les besoins en personnel sur la base du nombre d'affaires et des calculs résultant de la pondération des affaires.
- La **troisième colonne** indique la disponibilité du personnel (par exemple, les juges) dans les tribunaux en équivalent temps plein (ETP).
- La **quatrième colonne** indique le ratio de charge de travail qui mesure l'adéquation entre le nombre de juges mis à disposition et la charge de travail de chaque tribunal. Ce ratio est calculé en divisant la colonne 2 par la colonne 3 (par exemple, $120,35 \div 109,23 = 1,10$).
- La **cinquième colonne** indique le niveau de sous-effectif (-) ou de sureffectif (+) dans les différents tribunaux sur la base du ratio global personnel/charge de travail (facteur de correction permettant de calculer le quota de personnel) calculé au niveau de l'État, = 1,0754. Cette colonne est calculée comme suit : la colonne 2 divisée par le ratio global charge de travail/effectif est soustraite de la colonne 3 (par exemple, $109,23 - (120,35/1,0754)$). Le chiffre indique le nombre de juges supplémentaires/en moins nécessaires dans un tribunal ou une région spécifique. L'objectif est de parvenir à une répartition équitable des juges au sein des tribunaux.

Lignes : la dernière ligne – **TOTAL** – calcule le ratio global personnel/charge de travail au niveau de l'État (colonne 4). Le chiffre **1,0754** dans la quatrième colonne = $620,63 \div 577,12$ indique la différence au niveau de l'État entre la disponibilité réelle des juges et le nombre de juges requis sur la base de la charge de travail pondérée à venir. En moyenne, chaque juge devrait travailler avec un facteur de 1,0754 pour faire face à la charge de travail à venir. Comme il s'agit d'un facteur de correction global, cela aura un effet égalisateur sur les valeurs de la cinquième colonne pour chaque tribunal de district.

⁹ Ce tableau s'inspire d'un exemple existant d'application pratique de la pondération des affaires en Allemagne.

Tableau 8 : Exemple d'utilisation de la pondération des affaires pour calculer le nombre de juges nécessaires au niveau du tribunal

Catégories/types d'affaire (1)	Types/sous-types d'affaires (2)	Nombre d'affaire (3)	Durée moyenne par affaire (min.) (4)	Nombre total d'heures (5)	Équivalent temps plein (6)	Part (%) de la charge de travail (7)
Affaires civiles	Responsabilité civile	12	1 567	313,40	0,18	0,65
	Prêts/Crédits	64	412	439,47	0,26	0,91
	Retraite et assurance	15	624	156,00	0,09	0,32
	Demandes d'indemnisation	313	1 495	7 798,92	4,53	16,23
Appels dans les affaires relevant du droit de la famille	Divorce	55	773	708,58	0,41	1,47
	Paternité et garde d'enfants	332	752	4 161,07	2,42	8,66
	Affaires concernant des mineurs	62	569	587,97	0,34	1,22
Affaires relevant du droit du travail	Salaires	629	472	4 948,13	2,88	10,30
	Affaires relevant du droit social	2 150	212	7 596,67	4,42	15,81
	Affaires en indemnisation	297	472	2 336,40	1,36	4,86
Affaires de droit commercial	Faillite avec débiteur	160	468	1 248,00	0,73	2,60
	Faillite sans débiteur	11	468	85,80	0,05	0,18
	Registre du commerce	1 170	46	897,00	0,52	1,87
	Autres affaires d'insolvabilité	1 969	6	196,90	0,11	0,41
Affaires pénales	Meurtre	714	178	2 118,20	1,23	4,41
	Vol	15	381	95,25	0,06	0,20
	Procédures par un panel de juges	122	1 579	3 210,63	1,87	6,68
	Procédures devant un juge unique	40	1 764	1 176,00	0,68	2,45
	Procédures décidées par un jury	25	2 934	1 222,50	0,71	2,54
Sous-total – volume d'affaires				39 296,88	22,85	81,78

Charge de travail						
Gestion du tribunal				3 835,60	2,23	7,98
Formation et coaching				3 405,60	1,98	7,09
Autres tâches (réunions, etc.)				1 513,60	0,88	3,15
Sous-total - charge de travail				8 754,80	5,09	18,22
Total				48 051,68	27,94	100,00

Le tableau donne un aperçu des effectifs d'un tribunal au cours d'une période de référence (par exemple, du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019). Il montre comment la pondération des affaires peut être utilisée pour suivre les besoins en personnel en tenant compte de la charge de travail. Les données figurant dans ce tableau particulier sont basées sur des données historiques.¹⁰

Colonnes :

- la **première colonne** indique la liste des catégories d'affaires (civiles, commerciales, pénales, etc.) par type d'affaire indiqué dans la **deuxième colonne**.
- la **deuxième colonne** indique les types d'affaires.
- la **troisième colonne** indique le nombre d'affaires reçues (par exemple 64 affaires) pour chaque catégorie d'affaires au cours de la période de référence.
- la **quatrième colonne** indique le temps moyen (en minutes) passé par un juge pour résoudre une affaire d'un type d'affaire particulier (par exemple 412 minutes pour les affaires de crédit).
- la **cinquième colonne** indique le nombre d'heures consacrées à la résolution de tous les affaires d'un type particulier (par exemple, 64 affaires x 412 minutes (6,8 heures) = 439,47).
- la **sixième colonne** indique la capacité des juges exprimée **en équivalent temps plein** (ETP) pour traiter chaque type d'affaire sur la base d'un total annuel de 1 720 heures (439,47 heures / 1 720 = 0,26 capacité). L'équivalent temps plein correspond à 1 720 heures, soit 215 jours ouvrables.
- la **septième colonne** indique la part de chaque type d'affaire dans la charge de travail totale, exprimée en pourcentage.

Lignes : la dernière ligne – **TOTAL** – résume les valeurs totales liées au travail sur les affaires (volume d'affaires) et aux autres tâches/activités (charge de travail) concernant le nombre total d'heures relatives à la résolution des affaires et la capacité des juges à traiter les affaires (y compris en pourcentage). La ligne totale montre que dans ce tribunal, la charge de travail totale est d'environ 48,051 heures, ce qui représente 27,94 ETP de juges, ce qui pourrait être comparé au nombre actuel de juges dans ce tribunal.

¹⁰ Ce tableau s'inspire d'un exemple existant d'application pratique de la pondération des affaires en Autriche.

ÉTAPE 8 : Suivre le plan de mise en œuvre et de l'application de la formule de pondération des affaires

La mise en œuvre de la pondération des affaires devrait faire l'objet d'un suivi systématique afin de garantir que le processus est conforme au plan établi. Le suivi doit être à la fois flexible et préparé à l'avance. Cela nécessite de clarifier les aspects du processus qui doivent être analysés, l'objectif de chaque étape et si les conditions nécessaires sont réunies pour procéder à la mise en œuvre.

L'application de la formule de pondération des affaires ne donnera pas de résultats immédiats, car ceux-ci peuvent varier en fonction de l'objectif spécifique de la formule. Le suivi implique donc également d'affiner et de finaliser les poids des affaires afin de s'assurer qu'elles reflètent fidèlement la complexité de chaque type d'affaire. À cette fin, des enquêtes ou des questionnaires post-mise en œuvre peuvent être distribués aux participants afin de recueillir leurs commentaires sur les poids d'affaires attribuées (voir également l'étape 10). Sur la base de ces résultats, des ajustements peuvent être apportés à des types d'affaires spécifiques si nécessaire.

En outre, des visites de suivi auprès des tribunaux peuvent être organisées par des groupes de travail, des équipes techniques ou des membres du comité de pilotage. Ces visites permettent de clarifier les questions en suspens, de recueillir des commentaires de première main et de mieux comprendre les défis pratiques. Plus important encore, l'application de la formule de pondération des affaires dans tous les tribunaux doit être suivie de mesures concrètes de la part des autorités afin de répondre aux besoins identifiés.

ÉTAPE 9 : Préparer le rapport de mise en œuvre

Un rapport de mise en œuvre est un outil analytique précieux conçu pour rassembler tous les éléments d'un processus dans un seul document. Il devrait mettre en évidence les enseignements tirés, les obstacles rencontrés, les défis surmontés, ainsi que les expériences et les résultats positifs. Lorsque le processus se déroule sans heurts, le rapport peut servir d'exemple de bonne pratique pour de futures initiatives du même type. Lorsque des difficultés surviennent, sa valeur est encore plus grande, car il offre des pistes pour remédier aux lacunes, appliquer les enseignements tirés et améliorer les efforts de mise en œuvre futurs.

ÉTAPE 10 : Réaliser l'enquête anonyme auprès des usagers

Il pourrait être utile de mener une enquête indépendante et anonyme auprès des usagers (par exemple, les juges, les greffiers, le personnel informatique) sur leur expérience dans l'application de la pondération des affaires dans leur tribunal. Parmi les questions principales, on pourrait citer : a) Quelles ont été les expériences pendant la phase de développement ? ; b) Quels défis ont été rencontrés lors de la collecte des données ? ; c) La phase de formation et de test a-t-elle été utile pour l'application de la formule ? ; d) Qu'aurait-on pu faire différemment ? Toutes ces questions sont importantes car elles représentent l'expérience directe des usagers et doivent être prises en compte lors du réexamen et de la mise à jour périodiques de la formule à l'avenir.

VI. RÉEXAMEN ET MISE À JOUR

Les pondérations des affaires deviennent obsolètes en raison de divers facteurs, tels que les changements dans la législation et les pratiques judiciaires. Elles doivent donc être régulièrement mises à jour afin de garantir leur exactitude. Investir dans une collecte de données initiale solide renforce la viabilité à long terme du système.

La CEPEJ recommande de procéder à des réexamens périodiques et ponctuelles (*ad hoc*). Il est également recommandé de déterminer la fréquence de ces réexamens dès le début, lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du système. La périodicité dépend de divers facteurs, notamment l'objectif de la formule de pondération des affaires, la méthodologie de collecte des données et l'ampleur des réformes législatives et judiciaires.

La CEPEJ considère qu'il est important d'effectuer les examens de pondération des affaires suivants :

- ✓ **Réexamens périodiques** : bien qu'il n'existe pas de calendrier unique communément admis pour le réexamen des poids des affaires, il est conseillé de procéder à un réexamen complet périodiquement (c'est-à-dire au moins tous les dix ans). La fréquence de ces réexamens à long terme dépend de divers facteurs tels que la méthodologie de collecte des données, l'ampleur des réformes judiciaires et la disponibilité des ressources. Compte tenu de ces facteurs, le réexamen complet peut être effectué plus ou moins fréquemment en fonction des besoins de l'État membre.
- ✓ **Réexamens ponctuelles (*ad hoc*)** : il est recommandé de procéder à des mises à jour à petite échelle pour les types d'affaires spécifiques où des changements législatifs ou procéduraux peuvent avoir une incidence sur le temps relatif à la résolution des affaires c'est-à-dire sur une base annuelle ou semestrielle). Ces mises à jour devraient permettre d'identifier les types d'affaires qui restent inchangés, ceux qui ont été ajustés et ceux qui doivent faire l'objet d'une évaluation plus approfondie. Les méthodologies de collecte de données, qui nécessitent moins de ressources, sont adaptées à ces mises à jour à court terme. Lors de la mise à jour des poids d'affaires, les questions clés à se poser sont les suivantes : quels types d'affaires ont été affectés par les modifications législatives concernant la complexité des affaires ? Combien de types d'affaires ont été affectés ? Cela affecte-t-il les unités de temps ou les unités de points actuelles ? Quels types d'affaires nécessitent des ajustements des unités de temps/po ints ?

Gouvernance et supervision : un organisme désigné devrait superviser les réexamens et les mises à jour de la pondération des affaires. Il peut s'agir d'une institution existante chargée de mettre en place le système de pondération des affaires ou d'un organe nouvellement créé dédiée aux processus de réexamen et de mise à jour. Les réexamens à grande échelle sont mieux gérés par des organes de supervision supérieurs (par exemple, des comités de pilotage comprenant des représentants des ministères de la Justice, des conseils supérieurs de la magistrature et des associations de juges), qui assurent une supervision stratégique. Les tâches opérationnelles et les décisions techniques peuvent être déléguées à des groupes de travail techniques composés de juges et d'autres participants concernés. Les mises à jour régulières à petite échelle sont mieux menées par un organe permanent (par exemple, des groupes de travail) utilisant les informations recueillies directement auprès des tribunaux pour identifier et mettre à jour les types d'affaires nécessitant des ajustements de leur pondération.

VII. LIGNES DIRECTRICES

Ce chapitre présente les lignes directrices sur la manière de mettre en place un système de pondération des affaires. Ces lignes directrices sont basées sur les étapes expliquées en détail ci-dessus dans cet outil. Elles suivent les principales phases comprenant la définition des objectifs, le développement, la mise en œuvre et le réexamen périodique.

Ligne directrice n° 1 : Définir le besoin et l'objectif de la pondération des affaires

Lors de l'élaboration d'un système de pondération des affaires, la première question à laquelle il faut répondre est « *ce que nous souhaitons améliorer* ». L'objectif de l'élaboration et de la mise en œuvre de la pondération des affaires déterminera les autres aspects du processus, notamment l'étendue des travaux et la formule de pondération des affaires. La pondération des affaires peut servir plusieurs objectifs. Elle peut viser à obtenir et à allouer des ressources humaines et financières, à répartir des affaires et à définir des juridictions territoriales. Il est plus difficile de mettre en œuvre la pondération des affaires si l'on poursuit des objectifs distincts. Il est donc conseillé de définir un objectif principal lors de la conception d'un système de pondération des affaires. Il est également important de noter que la pondération des affaires ne convient pas à l'évaluation des juges.

Ligne directrice n° 2 : Fournir les ressources nécessaires à l'élaboration du système de pondération des affaires et identifier les institutions judiciaires qui devraient diriger le processus

Les institutions judiciaires chargées d'élaborer et de mettre en œuvre la pondération des affaires doivent jouir d'une légitimité dans le cadre juridique. Elles doivent également disposer de capacités internes leur permettant de coordonner l'ensemble du processus avec les autres acteurs et usagers du système judiciaire. En outre, elles doivent évaluer les opportunités, mesurer les impacts potentiels et identifier les risques éventuels liés à la pondération des affaires. L'élaboration du système de pondération des affaires n'est pas uniquement une tâche juridique. Elle nécessite une expertise qui va au-delà des connaissances judiciaires et juridiques. Elle implique des activités telles que l'analyse et la collecte de données, le calcul de données, ainsi que la conception et la mise en œuvre d'outils informatiques. Pour cette raison, il est conseillé de faire appel à des experts internes ou externes, tels que des statisticiens, des informaticiens, des mathématiciens et des gestionnaires de projet. L'objectif du travail d'équipe est de réunir les perspectives et les compétences professionnelles divers nécessaires à l'élaboration de la formule de pondération des affaires et à la mise en place d'un système capable d'atteindre pleinement l'objectif/les objectifs initialement fixés.

Ligne directrice n° 3 : Définir l'étendue des travaux

La définition de l'étendue des travaux est essentielle pour réussir l'élaboration de la formule de pondération des affaires. Elle déterminera les ressources humaines, techniques et matérielles nécessaires à son élaboration et à sa mise en œuvre. Elle définira également le calendrier des activités avec les délais à respecter. L'étendue des travaux définira le choix et le périmètre de la méthodologie de collecte des données. Il convient de déterminer si les données couvriront le volume d'affaires (activités liées au traitement des affaires) ou également la charge de travail (activités non liées au traitement des affaires, qui comprennent par exemple le temps consacré à la formation, aux questions administratives, aux déplacements, etc.). L'étendue des travaux peut également inclure d'autres activités liées à l'élaboration de la formule de pondération des affaires, telles que la migration des données relatives aux affaires, la fusion des bases de données, la recherche et l'analyse des affaires archivées, l'amélioration de la numérisation et d'autres activités similaires. Il est important d'estimer correctement l'étendue des travaux afin de garantir la faisabilité de leur mise en œuvre. N'hésitez pas à ajuster l'étendue des travaux au cours du processus s'il apparaît clairement que celle-ci ne permettra pas de fournir toutes les données nécessaires au calcul précis de la formule de pondération des affaires.

Ligne directrice n° 4 : Définir les types et les catégories des affaires pour l'attribution des pondérations

La définition des types d'affaires pour lesquels la formule de pondération des affaires va être élaborée est une étape clé. Au début du processus, il est important de déterminer si les différents types d'affaires se verront attribuer des pondérations distinctes ou si plusieurs types d'affaires ayant des valeurs similaires seront regroupés dans une seule catégorie et se verront attribuer la même pondération. Les différents types d'affaires sont regroupés en fonction de la similitude du temps de travail judiciaire moyen nécessaire pour statuer sur les affaires de chaque type. La liste des catégories peut être déterminée soit après la collecte et l'analyse initiales des données sur les affaires, soit après l'attribution de pondérations aux différents types d'affaires, en veillant à ce que les types d'affaires ayant les mêmes pondérations soient regroupés dans les mêmes catégories. Il convient d'éviter une catégorisation trop détaillée.

Ligne directrice n° 5 : Identifier les données à collecter, sélectionner et mettre en œuvre la ou les méthodologies de collecte de données

Une formule de pondération des affaires devrait être élaborée à partir de données fiables provenant des tribunaux. Il existe différentes méthodologies de collecte et d'analyse des données, chacune d'entre elles couvrant différents aspects du travail des tribunaux et des juges. Il est également possible de combiner plusieurs méthodologies ou de commencer par une seule, puis de la compléter par une ou plusieurs autres. Il est important de disposer de systèmes électroniques de gestion des affaires précis et fiables. Il s'agit d'une condition préalable à la collecte et à l'analyse des données sur les affaires nécessaires au calcul de la formule de pondération des affaires. Il s'agit également d'une source fiable d'informations sur les affaires pour les examens postérieurs à la mise en œuvre. La collecte de données pourrait nécessiter des efforts considérables de la part des tribunaux et des juges. Il est donc nécessaire de prévoir du temps et des ressources pour soutenir cette activité. La collecte de données n'étant pas intrinsèquement du ressort des juges, il convient de veiller à fournir le soutien nécessaire de la part du personnel et des experts disposant des connaissances techniques adéquates en matière de collecte, d'analyse et de calcul des données. La collecte de données ne doit pas être effectuée avant ou pendant des réformes judiciaires majeures qui ont une incidence sur le traitement des affaires, car cela pourrait compromettre l'exactitude et la fiabilité des données collectées.

Ligne directrice n° 6 : Élaborer, tester et mettre à l'essai en phase pilote la formule de pondération des affaires et former les participants à son utilisation

L'élaboration d'une formule de pondération des affaires dépend en grande partie d'objectif/des objectifs du système de pondération des affaires ainsi que des données recueillies sur les affaires. Il est important de disposer de lignes directrices claires sur l'objectif et la finalité de la part de l'autorité judiciaire. La durée de la phase d'élaboration de la formule peut varier, mais dans tous les cas, il est important de ne pas précipiter cette étape, car elle constitue le pilier principal de la mise en œuvre du système de pondération des affaires. La phase de test dépend de l'objectif principal de la formule, qui définit la méthodologie de test. Il est important de faire la distinction entre les tests manuels et les tests automatisés. Si l'utilisation future de la formule de pondération des affaires suppose l'utilisation d'une application (logiciel), le processus de test doit être effectué avec la même application/logiciel. La phase pilote de la formule est la dernière étape avant sa mise en œuvre complète. Son objectif est similaire à celui de la phase de test, à savoir évaluer la précision et la capacité à remplir l'objectif pour lequel la formule a été développée. En fonction des futurs usagers, la méthodologie et l'approche de formation peuvent varier. Les formules peuvent être développées pour une utilisation « statique » (par exemple, le calcul du nombre de juges ou de personnel du tribunal), ou une utilisation « périodique » pour le travail quotidien du tribunal (par exemple, la répartition égale et équitable des affaires). Le personnel du tribunal qui utilisera la formule quotidiennement doit être formé à son application.

Ligne directrice n° 7 : Préparer le plan détaillé de mise en œuvre du système de pondération des affaires

Une fois la phase de développement de la pondération des affaires terminée, il est temps de planifier sa mise en œuvre à l'aide d'un plan d'action clair et détaillé. Un tel plan devrait inclure toutes les étapes des travaux futurs. Les étapes peuvent être suivantes : l'équipe de mise en œuvre, le recours à des experts externes, le nombre de tribunaux pour la mise en œuvre pilote de la formule, le calendrier détaillé, le nombre de juges et du personnel du tribunal à être formé avant la mise en œuvre (une liste des employés peut être dressée), les conditions techniques préalables, le plan de communication avec toutes les institutions

judiciaires participant à l'élaboration de la formule de pondération des affaires, et d'autres aspects similaires. Il est essentiel de communiquer avec le personnel du tribunal qui sera impliqué dans la mise en œuvre future, ainsi qu'avec les autres membres du personnel du tribunal qui ne sont pas directement liés à la mise en œuvre de la pondération des affaires.

Ligne directrice n° 8 : Préparer la stratégie ou le plan de sensibilisation et de communication à des fins internes et à l'intention de la communauté juridique au sens large

Le concept de pondération des affaires dans le système judiciaire est relativement nouveau dans les pays européens. Il est donc primordial d'expliquer clairement le concept de pondération des affaires, son utilisation et son impact potentiel sur l'efficacité des tribunaux, en abordant à la fois ses possibilités et ses limites. Les institutions judiciaires, les juges, le personnel administratif des tribunaux et la communauté juridique au sens large doivent avoir des attentes claires quant au potentiel du système. Des tables rondes, des réunions et des documents promotionnels pourraient être organisés et partagés entre les magistrats et les professionnels de justice afin d'expliquer l'objectif du système de pondération des affaires et les solutions qu'il peut apporter à un système judiciaire spécifique.

Ligne directrice n° 9 : Mettre en œuvre, appliquer et suivre la mise en œuvre de la pondération des affaires afin de s'assurer qu'elle répond aux besoins du système judiciaire

La phase de mise en œuvre devrait être menée conformément au plan de mise en œuvre préalablement convenu et adopté. La mise en œuvre devrait être menée avec toutes les ressources disponibles, y compris l'équipe qui a travaillé à la conception et au développement de la pondération des affaires. Il est important de prévoir suffisamment de temps pour la mise en œuvre. Le succès de la mise en œuvre dépend en grande partie de la manière dont les usagers (les institutions judiciaires et les tribunaux) accepteront le nouveau système et s'ils l'adopteront. Le moment choisi pour la mise en œuvre est également important. Il est essentiel de connaître les activités et les obligations des tribunaux avant de lancer la mise en œuvre de la pondération des affaires. En d'autres termes, il est important d'éviter tout chevauchement avec d'autres activités importantes et de trouver une période appropriée pour les tribunaux afin de permettre aux juges et au personnel concerné de consacrer le temps et les capacités nécessaires à sa mise en œuvre. Le suivi est un élément important de la phase de mise en œuvre. Certaines situations peuvent ne pas être prévisibles pendant le développement ou détectables pendant les tests et les essais pilotes et ne se produire que pendant la mise en œuvre. Le suivi permet d'ajuster le système au cours de son déploiement. La phase de mise en œuvre peut être divisée en étapes afin de faire régulièrement le point sur les progrès ou l'absence de progrès pendant le processus de suivi.

Ligne directrice n° 10 : Procéder à l'examen et à la mise à jour périodique du fonctionnement du système de pondération des affaires, analyser sa précision et rester ouvert aux ajustements et aux changements, en fonction des besoins des usagers

La mise en place d'un système de pondération des affaires nécessite des examens réguliers afin de maintenir sa précision malgré les changements législatifs et procéduraux. Ces réexamens peuvent inclure des mises à jour à court ou moyen terme et des réexamens complètes. Elles permettent de vérifier la précision des pondérations et la fiabilité du système de pondération des affaires et, si nécessaire, de l'ajuster. Les mêmes méthodologies que celles utilisées pour l'analyse initiale, le calcul et l'élaboration des pondérations peuvent être utilisées pour la mise à jour périodique. L'efficacité globale de la pondération des affaires sur le travail des tribunaux devrait être évaluée afin de bien comprendre ses résultats. Lors des réexamens, les données doivent être collectées à l'aide de différentes méthodes, notamment des entretiens avec le personnel des tribunaux et des enquêtes, afin de déterminer si la mise en place du système a entraîné les changements souhaités. Des groupes de travail et des comités directeurs doivent gérer et orienter le processus de réexamen afin de garantir l'efficacité et la durabilité du système.

Bibliographie¹¹

1. Shanee Benkin and Marco Fabri (CEPEJ), *Case weighting in judicial systems (CEPEJ STUDIES No. 28)*, 2020.
2. Ivan Crnčec, Ana Krnić Kulušić and Alexandre Palanco, *Report on case-weighting in public prosecutor services*, 2023.
3. *Compendium of best practices on time management of judicial proceedings*, CEPEJ-SATURN, 2008.
4. Jon D. Cerreto, *Weighted Caseload Formula for the courts of Serbia*, EU Judicial Efficiency Project, Serbia, 2017.
5. World Bank Group, *Case-Weighting Analyses as a Tool to Promote Judicial Efficiency, Lessons, Substitutes and Guidance*.
6. Matthew Kleiman, Cynthia G. Lee, Brian, J. Ostrom, Richard Y. Schauffler, *Case Weighting as a Common Yardstick: A Comparative Review of Current Uses and Future Directions*, 2017.
7. Victor E. Flango, Ph.D. Vice President, Research Division, Brian J. Ostrom, Ph.D., National Center for State Courts, *Assessing the need for judges and court support staff*, 1996.
8. *Serbia Judicial Functional Review*, Multi-Donor Trust Fund for Justice Sector Support in Serbia, World Bank, 2014.
9. *Mapping the Way Through Court Procedures in Bulgaria*, World Bank, 2015.
10. *Analysis of the Data Collected through the System for Measuring Judges' Caseload*, Supreme Judicial Council, 2017.
11. Doerner, John, John Douglas, and Suzanne Tallarico, *Oregon Court of Appeals Judicial and Staff Weighted Caseload Study*, State Justice Institute and National Center for State Courts, Williamsburg, VA., 2010.
12. EWMI (East-West Management Institute), *Determining and Implementing the Optimal Volume of Work of Judges and Court Clerks and Ensuring Quality of the Courts' Activity*, Romania, 2013.
13. Gramckow, Heike, *Estimating Staffing Needs in the Justice Sector*, World Bank, 2011.
14. Grubišin, Maja, *Montenegro Case Weighting Study*, Final Report with Recommendations, Podgorica, 2015.
15. Ketterle, Roland, *Court Financing: The Workload Measuring System PEBBSY*, Bucharest, 2013.

¹¹ La présente liste de documents est non-exhaustive.

16. Langbroek, Philip, and Matthew Kleiman, *Backlog Reduction Programmes and Weighted Caseload Methods for Southeast Europe*, Regional Cooperation Council, Sarajevo, 2016.
17. Lombard, Patricia, and Carol Krafka, *2003–2004 District Court Case-Weighting Study*, Final Report to the Subcommittee on Judicial Statistics of the Committee on Judicial Resources of the Judicial Conference of the United States, Federal Judicial Center, United States, 2005.
18. McMillan, James E., and Carolyn E. Temin, *Dynamic Case Weighting – Using the Data We Have to Manage the Courts*, The Judges' Journal 50 (2), 2011.
19. Mircic, Vucko, *Weighted Caseload in the Courts of Serbia*, Report submitted by the High Court Council Working Group for the Development of a Weighted Caseload System and prepared with assistance from the USAID Separation of Powers programme 2012.
20. Brève information concernant le système de calcul des besoins en personnel (PAR) ; FAQ à l'intention des juges ; matériel de formation pour les juges des tribunaux de district et régionaux PAR II – Calcul des besoins en personnel (PAR II), ministère de la Justice, Autriche, 2008.