

Strasbourg, le 5 décembre 2025

CEPEJ(2025)14

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

**ÉTUDE SUR LES SYSTÈMES DE MESURE
DE LA CHARGE DE TRAVAIL DANS LES TRIBUNAUX**

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

LES ÉTUDES DE LA CEPEJ No. 30

© 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.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	3
Partie I – Introduction	5
I – Objectif de l'étude	5
II – Les éléments essentiels	6
A – Définition.....	6
B – Objectif et pertinence	6
III – Méthodologie de l'étude	7
Partie II – Aperçu des systèmes	8
I – Croatie	8
II – Islande	13
III – Italie	15
IV – Pologne	17
V – Slovénie	19
VI – Suisse	22
VII – Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles	27
Partie III – Analyse comparative	31
I – Voies de développement et principales parties prenantes.....	31
II – Portée, objectifs et orientation fonctionnelle de modèles.....	31
A – Portée	32
B – Objectifs.....	33
C – Orientation fonctionnelle de modèles.....	35
III – Caractéristiques générales	35
A – Niveaux de numérisation et d'intégration.....	36
B – Classification par activités de mesure	37
C – Classification par types des affaires	39
D – Évaluation des effectifs.....	39
IV – Facteurs de pondération des affaires	40
V – Flexibilité	40
VI – Réexamen et mises à jour	41
VII – Défis liés à la mise en œuvre	41
Partie IV – Conclusions	42

Résumé

À la suite de deux études sur les systèmes de pondération des affaires dans les tribunaux et au sein des ministères publics, la CEPEJ a élargi son champ d'action pour inclure un éventail plus large de systèmes de mesure de la charge de travail (SMCT) à travers l'Europe. Sur la base des informations recueillies auprès des États membres du Conseil de l'Europe (CdE) via des questionnaires en ligne, sept des 24 États ayant déclaré disposer d'un SMCT, à savoir la Croatie, l'Islande, l'Italie, la Pologne, la Slovénie, la Suisse et le Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles, ont été sélectionnés pour faire l'objet d'une analyse approfondie afin de refléter la diversité des approches européennes.

L'étude met en évidence le système hybride à points de la Croatie, intégré au système de gestion des affaires judiciaires (CMS), le modèle islandais de répartition des effectifs pour l'affectation des juges, des assistants judiciaires et des ressources financières, les tableaux organisationnels détaillés de l'Italie étayés par des données automatisées, l'attribution aléatoire des affaires par voie informatique en Pologne, les tableaux de bord slovènes pour le suivi de la charge de travail, le logiciel interactif suisse pour la gestion du Tribunal fédéral suisse et le système de gestion des activités du Royaume-Uni (Angleterre et Pays de Galles) pour la gestion des ressources et le suivi des performances administratives du personnel judiciaire.

Les SMCT examinés reflètent des niveaux de développement divers, façonnés par les structures judiciaires nationales. Ils sont développés soit par les ministères de la justice (Croatie, Pologne), soit par des administrations judiciaires indépendantes (Islande), soit par les tribunaux eux-mêmes (Slovénie, Suisse), soit par des conseils supérieurs de la magistrature. La participation du secteur privé se limite généralement à un soutien technique, tel que la maintenance de bases de données ou l'octroi de licences logicielles.

La portée des SMCT varie considérablement. Les activités liées aux affaires, telles que les informations sur les préparatifs préalables au procès, les audiences et la rédaction des jugements, restent au centre des préoccupations, tandis que les tâches non-liées aux affaires (formation, gestion ou communication) ne sont que partiellement couvertes. Les principaux objectifs des SMCT sont d'assurer une répartition équitable des affaires et du personnel, d'évaluer la productivité, d'identifier les besoins spécifiques et de réduire les arriérés judiciaires. Bien qu'ils soient basés sur des données, la plupart des systèmes permettent une marge d'appréciation de la part des responsables afin de garantir l'équité.

On distingue trois grands types de SMCT : les systèmes de quotas/statistiques (Croatie, Islande) qui s'appuient sur des données historiques et une évaluation manuelle, les systèmes axés sur l'automatisation (Pologne, Suisse) qui utilisent des outils numériques pour gérer la répartition et surveiller les charges de travail et les systèmes numériques complets (Italie, Slovénie, Royaume-Uni (Angleterre et Pays de Galles)) qui intègrent des tableaux de bord, des données CMS et des fonctions de ressources humaines (RH) pour soutenir la gestion et la planification.

La plupart des systèmes mesurent la charge de travail, soit au niveau des juges individuels, soit au niveau des tribunaux, parfois en combinant les deux. Le nombre d'affaires est l'unité de mesure la plus courante, bien que des indicateurs basés sur le temps soient utilisés pour le personnel administratif au Royaume-Uni (Angleterre et Pays de Galles). La ventilation des types d'affaires diffère également, allant de la simple catégorisation en Islande à la typologie détaillée en Croatie.

Certains systèmes intègrent dans une certaine mesure la pondération des affaires afin d'équilibrer la charge de travail ou d'évaluer la productivité. Le degré de pondération dépend de l'objectif visé. Les systèmes de gestion de la charge de travail conçus pour l'évaluation individuelle l'utilisent largement, tandis que les systèmes à orientation institutionnelle l'appliquent comme facteur d'ajustement. Les niveaux de numérisation varient considérablement : du modèle Excel de l'Islande aux systèmes entièrement intégrés de l'Italie et de la Slovaquie.

Cette étude confirme que les systèmes judiciaires européens disposent d'une expérience précieuse en matière de mesure de la charge de travail, mais que celle-ci n'est encore que partiellement exploitée. Parmi les défis communs figurent les difficultés de validation des pondérations, la complexité des systèmes hautement numérisés et l'utilisation incohérente d'un tribunal à l'autre. L'efficacité des SMCT dépend non seulement d'une méthodologie solide, mais aussi de la confiance des utilisateurs, de l'adaptabilité et de la transparence.

Malgré des conceptions différentes, tous les systèmes examinés partagent certaines caractéristiques clés : un leadership institutionnel fort (par les ministères, les conseils judiciaires ou les cours suprêmes), l'utilisation des TIC et le recours aux données. La classification des types d'affaires et la prise en compte du temps de travail des juges contribuent également à garantir une répartition équitable de la charge de travail. L'introduction de mécanismes de pondération des affaires, même basiques, comme on le voit en Croatie, en Islande et en Angleterre et Pays de Galles, semble améliorer la précision et l'équité. Des mises à jour régulières garantissent la durabilité, bien que peu de systèmes suivent un calendrier de réexamen fixe.

Dans l'ensemble, les systèmes de gestion des affaires judiciaires à travers l'Europe convergent vers la promotion de l'équité et de l'efficacité, tout en reflétant une grande diversité en matière de gouvernance, de technologie et de sa mise en œuvre.

Après avoir publié deux documents sur les systèmes de pondération des affaires dans les tribunaux et les services de ministères publics en Europe, la CEPEJ a décidé d'analyser d'autres systèmes de mesure de la charge de travail (SMCT) dans les tribunaux qui ne répondent pas à la définition d'un système de pondération des affaires. L'objectif est de mieux comprendre comment la charge de travail judiciaire est évaluée et gérée à travers l'Europe.

Cette partie I présente les objectifs de l'étude, définit les concepts clés de la mesure de la charge de travail et explique son utilité et sa pertinence pour promouvoir l'efficacité judiciaire, la répartition équitable des affaires et l'allocation efficace des ressources. Elle décrit également l'approche utilisée pour évaluer et comparer les pratiques dans les juridictions examinées².

I – Objectif de l'étude

L'article 6, paragraphe 1, de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) stipule que « toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement et dans un délai raisonnable ». Garantir l'administration de la justice dans des délais raisonnables reste l'une des principales garanties du droit à un procès équitable.

L'étude 2020 de la CEPEJ sur la pondération des affaires dans les systèmes judiciaires indique que 23 des 36 États membres ont déclaré utiliser un système pour déterminer la complexité des types d'affaires. Cependant, tous ces systèmes ne correspondaient pas exactement à la définition de la CEPEJ d'un système de pondération des affaires (SPA). Plusieurs États ont déclaré s'appuyer plutôt sur des outils tels que la répartition aléatoire des affaires, des systèmes de quotas ou des critères-cadres, tandis que d'autres préoyaient d'introduire un système formel de pondération des affaires.

En outre, l'étude 2023 de la CEPEJ sur la pondération des affaires dans les services de ministères publics, en particulier la partie IV, a exploré les « systèmes alternatifs à la pondération des affaires ». Les résultats ont révélé qu'un nombre important d'États membres n'appliquent pas de pondération formelle des affaires dans leurs services de ministères publics, mais que d'autres mécanismes ont été introduits à des fins similaires.

SYSTÈME DE PONDÉRATION DES AFFAIRES : *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 en ce qui concerne le temps nécessaire au traitement.*

Glossaire de la CEPEJ

Dans ce contexte, il semblait opportun d'étudier plus largement les mécanismes de mesure de la charge de travail utilisés dans les tribunaux, en particulier dans les États membres qui n'ont pas encore mis en place de système de mesure de la charge de travail. Ces États utilisent néanmoins divers systèmes pour mesurer la charge de travail, mais souvent sans évaluer la complexité des différents types d'affaires, ou du moins pas d'une manière conforme à la définition du système de mesure de la charge de travail de la CEPEJ.

² Ce document a été élaboré par les experts Alexandre Palanco, professeur associé à l'Université catholique de Lyon (France) et Ana Krnić-Kulušić, experte en réforme judiciaire (Croatie).

II – Les éléments essentiels

Lorsqu'on aborde la question de la mesure de la charge de travail, il est essentiel de clarifier au préalable ce que l'on entend par « volume d'affaires » et « charge de travail », et pourquoi il est important de mesurer la charge de travail. Cette section présente également la méthodologie utilisée dans le cadre de l'étude.

A – Définition

VOLUME D'AFFAIRES : *Somme des affaires pendantes à un moment donné (par exemple au 1^{er} janvier 2019) et des nouvelles affaires à une période donnée (par exemple du 1^{er} janvier 2019 au 30 juin 2019). Il constitue un indicateur du stock d'affaires qu'un tribunal ou un juge doit traiter.*

CHARGE DE TRAVAIL : *Ensemble des activités qu'un tribunal est tenu d'accomplir (par exemple gestion des affaires, tâches de gestion, toute autre activité faisant partie du travail d'un tribunal, d'un juge ou d'un ministère public). Cette définition ne doit pas être confondue avec une définition plus étroite du terme utilisée dans certaines publications pour indiquer le nombre d'affaires une fois qu'elles ont été pondérées.*

Glossaire de la CEPEJ

En bref, le volume d'affaires fait uniquement référence au nombre d'affaires, tandis que la charge de travail fait référence à l'effort global nécessaire pour traiter et mener à bien ces affaires, y compris toutes les activités administratives liées au fonctionnement du tribunal.

Il est donc proposé à ce stade de définir un « système de mesure de la charge de travail » dans les tribunaux comme un instrument ou une méthode utilisée pour évaluer et quantifier le volume global, et éventuellement la complexité, de toutes les activités liées aux tribunaux.

B – Objectif et pertinence

La mesure de la charge de travail est un pilier essentiel pour garantir l'efficacité, la rapidité et l'équité au sein des systèmes judiciaires, ainsi que l'allocation efficace des ressources. En quantifiant le volume et, dans une certaine mesure, la complexité des activités, la mesure de la charge de travail fournit des informations précieuses sur les exigences opérationnelles auxquelles sont confrontées les institutions judiciaires. Ces informations sont cruciales pour mettre en œuvre des politiques visant à prévenir les violations du droit à un procès équitable dans un délai raisonnable, protégé par l'article 6 de la CEDH.

Cela permet non seulement d'optimiser les processus de gestion des affaires, mais aussi de faciliter la prise de décisions éclairées en matière de dotation en personnel, d'allocation budgétaire et de réformes procédurales. En outre, la mesure de la charge de travail favorise la transparence et la responsabilité en permettant aux parties prenantes d'évaluer les performances et d'identifier les domaines à améliorer.

III – Méthodologie de l'étude

L'Etude s'appuie principalement sur les informations fournies par les États membres du Conseil de l'Europe (CdE) dans le cadre de questionnaires en ligne au cours du premier semestre 2025³. Sur les 24 États ayant répondu, 21 ont déclaré disposer d'un système de mesure de la charge de travail (SMCT)) et sept ont été sélectionnés pour une analyse approfondie (**Croatie, Islande, Italie, Pologne, Slovénie, Suisse et Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles**). La sélection a été effectuée de manière à représenter la diversité de ces systèmes dans différentes régions d'Europe.

Cependant, les questionnaires et leurs réponses respectives se sont avérés insuffisants pour fournir une description détaillée des SMCT en Europe. Cela s'explique non seulement par les limites inhérentes aux questionnaires écrits, mais aussi par les nombreuses caractéristiques spécifiques des SMCT nationaux nécessitant des explications orales pour parvenir à une compréhension commune du sujet. C'est pour cette raison que les sept États ayant déclaré disposer d'un système de mesure de la charge de travail ont été sollicités — certains à plusieurs reprises — afin de faciliter la préparation de cette étude. Ces entretiens se sont révélés être une source inestimable d'informations pour cette analyse.

³ Les pays suivants ont répondu au questionnaire : Albanie, Belgique, Croatie, Estonie, Finlande, Allemagne, Grèce, Hongrie, Islande, Irlande, Italie, Lituanie, Macédoine du Nord, Norvège, République de Moldova, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, République slovaque, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie et Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles.

Partie II – Aperçu des systèmes

Cette partie présente un aperçu des systèmes de mesure de la charge de travail utilisés dans les tribunaux de sept États membres sélectionnés du Conseil de l'Europe. Dans le cadre de cette étude, le terme « systèmes de mesure de la charge de travail » désigne un ou plusieurs outils développés et déployés dans les tribunaux.

I – Croatie

Malgré des efforts visant à explorer la possibilité d'introduire un système de pondération des affaires, la charge de travail des tribunaux croates⁴ continue d'être mesurée exclusivement à l'aide d'un système hybride de points établi de longue date, connu sous le nom de « critères-cadres pour le travail des juges » (ci-après : « critères-cadres »)⁵. Cette méthodologie de mesure de la charge de travail est également appliquée aux procureurs, qui ont leur propre ensemble de critères.

Les *critères-cadres* ont été introduits pour la première fois dans les années 1990, principalement comme outil d'évaluation du nombre de juges nécessaires dans les tribunaux croates. Ils ont subi plusieurs modifications depuis lors et leur champ d'application s'est élargi pour servir d'autres objectifs, tels que l'identification des besoins en matière de spécialisation judiciaire, la répartition des affaires entre les juges et l'évaluation de la charge de travail et des performances des juges. Ils couvrent tous les types et toutes les instances judiciaires, à l'exception de la Cour suprême.

L'élaboration et la mise en œuvre des *critères-cadres* ont, dès le départ, relevé de la compétence du ministère chargé des affaires judiciaires, actuellement le ministère de la Justice, de l'administration publique et de la transformation numérique. Tous les travaux liés à leur élaboration et à leur mise en œuvre ont été réalisés en interne, sans aide extérieure. Toutefois, le calcul des *critères-cadres* et l'établissement des rapports qui en découlent sont effectués dans le cadre du système national de gestion des affaires (CMS), qui a été développé par un fournisseur externe.

Conformément à la loi actuelle sur les tribunaux⁶, les *critères-cadres* sont prescrits par le ministre chargé des affaires judiciaires, après avis préalable de la session générale de la Cour suprême. Si la Cour suprême ne rend pas son avis dans le délai imparti, le ministre est autorisé à adopter les *critères-cadres* sans cet avis. Il n'existe pas de calendrier préétabli pour les modifications des critères-cadres.

Les *critères-cadres* fixent des objectifs pour chaque juge, sur la base d'une estimation du nombre d'affaires « types » d'un type spécifique pouvant être résolues au cours d'une année civile. En outre, ils englobent également des activités non liées aux affaires, telles que les tâches administratives, les relations publiques et la communication, la formation des stagiaires et des nouveaux employés, ainsi que la gestion. Chacune de ces activités est évaluée séparément en tant que pourcentage de la charge de travail globale et est traitée comme une « exemption » aux critères-cadres.

⁴ La présentation générale du SMCT croate a été préparée sur la base des informations fournies dans le questionnaire de la CEPEJ rempli par Martina Vrdoljak, chef du secteur chargé du suivi statistique, de l'analyse et du soutien aux processus opérationnels des instances judiciaires, ministère de la Justice, de l'administration publique et de la transformation numérique (mars 2025).

⁵ Disponible à l'adresse <https://mpudt.gov.hr/vijesti-8/objavljena-nova-okvirna-mjerila-za-rad-sudaca/25843>

⁶ Voir <https://www.zakon.hr/z/122/Zakon-o-sudovima>

Les *critères-cadres* sont basés sur un nombre prédéterminé de 220 jours ouvrables par an, utilisé uniquement à des fins de calcul de la charge de travail. L'évaluation des fonctions judiciaires est ajustée pour les jours où un juge n'est pas en mesure d'exercer ses fonctions normalement pour des raisons telles que la maladie, les congés payés, la supervision des tribunaux inférieurs, le remplacement du président du tribunal en son absence, la participation à des audiences devant de grandes chambres pénales ou d'autres raisons justifiées.

Les *critères-cadres* se concentrent sur la mesure du résultat plutôt que sur celle de l'effort, évaluant non seulement le type d'affaire, mais aussi son issue. Cela signifie que les résolutions d'affaires obtenues par des décisions procédurales sont moins valorisées que celles fondées sur des décisions sur le fond. Ils précisent le nombre de décisions qu'un juge est tenu de prendre dans des domaines spécifiques du droit (types d'affaires) pendant les heures de travail au cours d'une année civile. Par exemple, un juge civil d'un tribunal municipal (première instance) est censé résoudre 220 litiges familiaux, ou 120 plaintes pour harcèlement moral, ou 200 litiges du travail, ou 500 ordonnances de paiement, etc. Étant donné que le rôle d'un juge peut inclure (et inclut le plus souvent) divers types d'affaires, le résultat final est déterminé en combinant ces objectifs numériques et en les exprimant en pourcentages.

Exemple : un juge municipal qui résout 25 % des affaires de chacune des quatre catégories mentionnées (55 litiges familiaux, 30 plaintes pour harcèlement moral, 50 litiges du travail et 125 ordonnances de paiement) atteindrait le quota et obtiendrait un score de 100 %.

Le non-respect du quota fixé peut entraîner des mesures disciplinaires, tandis que le dépassement de ce quota peut valoir au juge une reconnaissance supplémentaire et des possibilités d'avancement. Certaines circonstances peuvent faire en sorte qu'une affaire ne soit pas prise en compte dans les performances d'un juge, par exemple les affaires résolues par transfert vers un autre tribunal, les affaires pour lesquelles le délai de prescription a expiré et les affaires administratives liées à la gestion du tribunal.

Bien que le concept des *critères-cadres* ait été mis en œuvre depuis quelques années, son application pose des difficultés. Plus précisément, le nombre estimé d'affaires qu'un juge devrait résoudre au cours d'une année donnée dans une catégorie spécifique est basé sur une évaluation. Bien que cette évaluation s'appuie sur plusieurs années de données statistiques, d'analyses et d'expérience des évaluateurs (représentants des tribunaux et du ministère), elle reste, au mieux, un jugement éclairé et discrétionnaire rendu de bonne foi. En conséquence, de nombreux écarts se produisent dans la pratique pour diverses raisons.

Il est en outre difficile de vérifier empiriquement ces valeurs estimées. En pratique, très peu de juges, voire aucun, ne travaillent exclusivement sur un seul type d'affaire tel que défini par les *critères-cadres*. De plus, certains des types d'affaires définis sont très rares pour fournir suffisamment de données permettant de vérifier l'exactitude du facteur de pondération qui leur est attribué. Par exemple, si les « litiges liés au harcèlement moral » se voient attribuer une valeur de 150 affaires par an, il se peut qu'il n'y ait pas assez de ces affaires pour confirmer si cette valeur est exacte. Cette difficulté s'étend également à d'autres catégories.

En outre, de nombreux juges affirment que dans certains types d'affaires, les valeurs fixées par les *critères-cadres* sont relativement faciles à atteindre en un an, tandis que dans d'autres, elles sont presque inaccessibles. Cela crée une disparité, plaçant les juges qui ont une « combinaison » plus favorable de catégories d'affaires et de nombres d'affaires attribués dans une meilleure position que ceux qui travaillent sur des catégories où les critères-cadres sont « plus stricts » ou plus difficiles à respecter.

Enfin, les performances sous-optimales du système judiciaire peuvent être liées aux problèmes décrits ci-dessus. En effet, si les juges sont uniquement motivés par la nécessité d'atteindre les quotas fixés, cette approche pourrait contribuer à l'augmentation des arriérés judiciaires ou entraver la réduction de ceux qui existent déjà. Plus précisément, les juges pourraient donner la priorité aux affaires les plus faciles à traiter afin d'atteindre leurs objectifs, ce qui pourrait nuire à l'efficacité globale du système judiciaire.

EXEMPLE : Rapport sur le respect des critères-cadres pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'affaires résolues par un juge pénal dans son domaine de compétence, par type d'affaire tel que défini par les critères-cadres. En outre, le tableau indique les pondérations attribuées à chaque type d'affaire. Par exemple, l'objectif annuel pour le type d'affaire « Affaires closes par jugement (registres principaux) » est de 115 affaires résolues, ce qui signifie que chaque affaire de ce type vaut 0,87 point de pourcentage ($115 \times 0,87 \% = 100 \%$).

Le nombre d'affaires résolues peut être ajusté par des facteurs de pondération si elles sont considérées comme particulièrement complexes. Par exemple, une affaire sera évaluée 50 % de plus (soit 1,5 affaire) si le juge statue à la fois sur la demande et la demande reconventionnelle, ou 60 % de plus (soit 1,6 affaire) si l'affaire résolue date de plus de cinq ans et n'a pas été attribuée au juge depuis plus de deux ans.

Les exemptions aux critères-cadres sont des engagements prédéfinis des juges qui ne sont pas liés à des affaires, exprimés en pourcentage, notamment des rôles tels que celui de président de tribunal ou de département, de mentor, de travail sur l'harmonisation de la jurisprudence et d'autres activités similaires. Par exemple, un juge remplira 100 % du quota fixé si 90 % sont atteints grâce au règlement d'affaires, tandis que les 10 % restants sont accordés pour le mentorat d'un conseiller judiciaire. Dans l'exemple ci-dessous, le juge bénéficie de plusieurs exemptions combinées, ce qui donne un total de 64,67 points de pourcentage.

Enfin, alors que la catégorie « Respect des critères du cadre [%] » ne reflète que le travail lié aux affaires, la catégorie « Respect des critères du cadre avec exemptions [%] » représente la performance globale du juge, en tenant compte de tous les facteurs contributifs évoqués précédemment. Cette dernière est considérée comme le résultat final.

Catégorie de critères-cadres, nombre d'affaires requis pour atteindre 100 % et pourcentage de respect de quota par affaire	AFFAIRES PÉNALES								AFFAIRES RÉSOLUES	AFFAIRES RÉSOLUES AJUSTÉES PAR DES FACTEURS DE PONCTUATION	EXEMPTION DES CRITÈRES DU CADRE [%]	JOURS OUVRABLES	RESPECT DES CRITÈRES -CADRE [%]	RESPECT DES CRITÈRES-CADRES AVEC EXEMPTION [%]
	Affaires closes par jugement (registres principaux)	Affaires traitées par le tribunal pour mineurs (à l'exception de celles issues des registres principaux)	Affaires traitées par la chambre non juridictionnelle - uniquement le président de la chambre	Affaires traitées par la chambre d'accusation - uniquement le président de la chambre	Ordonnances pénales	Affaires closes par décision de justice (sans décision)	Affaires closes par décision d'incompétence	Procédures de médiation (abouties) - juge médiateur						
	115	300	600	250	580	600	1500	90						
Juge	0,87	0,333	0,167	0,400	0,172	0,167	0,067	1,111						
Nom Prénom	28,8		84	34	1	8,6			154	156,4	64,67	207	56,46	121,1

II – Islande

L'administration judiciaire islandaise a mis au point un « modèle de la gestion des effectifs » (*en anglais : workforce model*) destiné à faciliter les décisions relatives à la répartition des effectifs (juges et assistants judiciaires ayant une formation juridique) et des ressources financières entre les huit tribunaux de district du pays. Ce modèle est actuellement appliqué exclusivement aux tribunaux de première instance⁷. Il n'est pas prévu d'étendre ce système aux tribunaux supérieurs, qui ont des besoins différents et traitent un nombre moins important d'affaires.

Le modèle islandais⁸ ne mesure pas la charge de travail de chaque juge. Chaque président de tribunal est chargé de répartir les affaires entre les juges afin d'assurer un équilibre interne. Ce modèle combine le nombre pondéré d'affaires introduites devant chaque tribunal de district au cours des trois dernières années, chaque année ayant un poids différent, et le nombre prévu de juges et d'assistants judiciaires pour l'année à venir. Il constitue un outil utile pour identifier les disparités de charge de travail entre les tribunaux et pour simuler l'impact de différentes mesures de redistribution des affaires sur l'équilibre global de la charge de travail.

Conformément à son mandat, l'administration judiciaire est chargée de déterminer le nombre de juges et d'assistants judiciaires ayant une formation juridique nécessaires pour chaque tribunal de district. L'objectif principal du *modèle de la gestion des effectifs* est de fournir une base aux décisions de l'administration judiciaire concernant le nombre de juges et d'autres membres du personnel dans chaque tribunal de district pour l'exercice financier à venir, afin de garantir un équilibre de la charge de travail et de créer une base plus solide pour une répartition équitable du financement commun entre eux. Le modèle est utilisé comme indicateur et moyen de soutien, et non comme seule base pour les décisions concernant la dotation en personnel des tribunaux de district ou la répartition des fonds entre eux.

Le système lui-même est géré à l'aide d'un grand tableau Excel et mis à jour chaque année. Chaque mois de janvier, les données relatives aux affaires des trois années précédentes sont saisies manuellement. Le système pondère les années comme suit : 25 % pour l'année N - 3, 25 % pour l'année N - 2 et 50 % pour l'année précédente.

Pour que le modèle puisse estimer la charge de travail et les besoins en personnel de chaque tribunal de district, les affaires entrantes sont pondérées en fonction du délai de traitement habituel pour différents types d'affaires. Par exemple, les affaires civiles sont divisées en deux types : les affaires civiles plaidées oralement et les affaires civiles plaidées par écrit. Les affaires pénales sont divisées en trois types : les affaires poursuivies par les procureurs de district, les affaires poursuivies par les commissaires de police et enfin les amendes prononcées par un juge de tribunal de district (dans les cas où l'accusé n'a pas répondu à une convocation pour régler l'affaire par le paiement d'une amende). Parmi les autres types d'affaires, on peut citer les demandes d'exécution (par exemple, les expulsions, les affaires de possession), les demandes de mise en faillite, le partage successoral, etc.

⁷ Les tribunaux islandais comptent 42 juges de district, 16 juges à la cour d'appel et 7 juges à la Cour suprême.

⁸ La présentation générale du système islandais de gestion des affaires judiciaires a été élaborée à partir des informations fournies dans le questionnaire de la CEPEJ rempli par Arna Sigurjonsdottir, avocate/conseillère juridique, administration judiciaire, et complétée par un entretien et une correspondance écrite entre avril et juillet 2025.

Chaque type d'affaire se voit attribuer un coefficient de pondération reflétant sa complexité globale. Le modèle utilise l'affaire moyenne dans chaque catégorie comme référence et les pondérations représentent des estimations approximatives de la charge de travail moyenne par type d'affaire. L'évaluation de la complexité des affaires n'est pas précise, mais repose sur une évaluation globale réalisée par l'administration judiciaire, en consultation avec les présidents des tribunaux.

Les affaires considérées comme les plus exigeantes, par exemple les affaires civiles plaidées oralement et les affaires pénales émanant du procureur de district, se voient attribuer une pondération de 1. Les autres catégories d'affaires se voient attribuer une pondération proportionnelle, reflétant la charge de travail moyenne généralement nécessaire pour traiter les affaires de chaque catégorie.

Le modèle part du principe que le traitement d'une affaire plaidée par écrit prend 1/70^e du temps nécessaire pour traiter une affaire civile plaidée oralement et que les affaires pénales provenant des commissaires de police peuvent être pondérées à seulement 1/5, les amendes à 1/100, les demandes d'exécution à 1/20 et les demandes de faillite, de partage successoral, etc. à 1/20.

Lorsque le nombre d'affaires entrantes dans chaque catégorie pour chaque tribunal est multiplié par le poids correspondant et additionné, le résultat indique approximativement le nombre d'affaires civiles orales équivalentes traitées au cours de l'année, et donc la charge de travail approximative que ces affaires représentent. Le nombre prévu de juges et d'assistants judiciaires ayant une formation juridique est également saisi manuellement, ajusté en fonction des absences prévues (telles que les congés de maladie ou les congés parentaux). Par exemple, un juge qui devrait être en congé pendant trois mois est compté comme 0,75. Un assistant judiciaire ayant une formation juridique, qui peut traiter de manière autonome certains types d'affaires définis par la loi, est pondéré à 65 % de la charge de travail d'un juge et est donc compté comme 0,65.

Un ajustement est également effectué lors du calcul du temps consacré à la gestion du tribunal et aux activités liées aux affaires par les présidents des tribunaux, en fonction du tribunal de district qu'ils dirigent (la charge administrative des présidents de tribunal varie en fonction de la taille du tribunal). Dans le plus grand tribunal de district, le tribunal de district de Reykjavík, le président du tribunal est pondéré à 20 % en tant que juge et est donc compté comme 0,2. Dans les tribunaux plus petits, ce chiffre peut atteindre 90 % (0,9).

Une fois toutes les données saisies dans le modèle, celui-ci calcule le nombre prévisionnel d'affaires par juge disponible dans chaque tribunal de district pour l'année à venir.

L'objectif principal du modèle est de parvenir à une répartition égale de la charge de travail entre tous les tribunaux de district, chaque tribunal ayant le même nombre pondéré d'affaires par juge. Dans la pratique, des disparités importantes persistent. Certains des petits tribunaux situés dans les zones rurales peuvent avoir une charge de travail inférieure de 58 % à la moyenne nationale.

Si la compétence territoriale reste la règle, des exceptions sont possibles, par exemple en cas de charge de travail excessive. À court terme, l'administration judiciaire applique le modèle principalement pour prendre des décisions concernant la réattribution des affaires des tribunaux clairement surchargés à ceux dont la charge de travail est nettement inférieure à la moyenne. En outre, l'administration judiciaire a le pouvoir d'attribuer des affaires à des juges qui n'ont pas de siège permanent dans un tribunal spécifique. Actuellement, il y a trois juges de ce type en Islande.

À long terme, le modèle soutient la planification stratégique en aidant à évaluer le nombre optimal de juges et d'assistants judiciaires ayant une formation juridique nécessaires dans chaque tribunal. Il est également utilisé pour tester l'impact des changements potentiels du nombre de juges et/ou d'assistants judiciaires dans les différents tribunaux sur la répartition de la charge de travail. Par conséquent, le modèle fournit des orientations lorsque l'administration judiciaire prépare les propositions de budget annuel au ministère de la Justice.

Le modèle islandais fait l'objet d'une révision continue, car la composition des affaires au sein des catégories peut évoluer au fil du temps, la complexité du traitement des affaires peut augmenter ou diminuer, et de nouveaux types d'affaires peuvent apparaître, par exemple en cas de modification de la législation. Comme le modèle n'est pas encore automatisé, il reste un outil purement statistique et ne tient pas encore compte des affaires en cours ni d'éléments plus subjectifs tels que la charge mentale, le stress lié aux affaires ou la complexité cognitive.

III – Italie

L'Italie a commencé très tôt à numériser son système de justice civile, en commençant par les essais aux niveaux local dans les années 1980. Ce processus s'est accéléré au fil du temps et est devenu obligatoire dans tous les tribunaux au cours de la dernière décennie. Dans ce contexte, le ministère de la Justice, par l'intermédiaire de ses bureaux d'innovation dans chaque district, a mis en place des outils statistiques et informatiques qui permettent de gérer plus efficacement la charge de travail des tribunaux, réduisant l'intervention humaine aux seules fonctions de supervision et de contrôle.

Ce processus de numérisation a été lancé en étroite consultation avec toutes les parties prenantes, notamment le Conseil supérieur de la magistrature (CSM), le *Referente per l'Innovazione Distrettuale* (juge et procureur chargé de la mise en œuvre des outils au niveau du district) et le *Magistrato Referente per l'Innovazione presso l'Ufficio Giudiziario* (juge et procureur chargé de la coordination au niveau de chaque tribunal et parquet).

Les tableaux d'organisation (*tabella di organizzazione*) structurent la répartition du travail judiciaire dans chaque tribunal⁹. Élaborés conformément à une circulaire détaillée du CSM, à l'aide d'une intégration automatisée des données et avec l'aide du service statistique du CSM, ils définissent l'organisation des tribunaux, les affectations des magistrats, les critères d'attribution des affaires et les règles de remplacement et de rotation.

Le président du tribunal prépare un projet *de tabella* en consultation avec les juges de son tribunal, le soumet pour examen au Conseil judiciaire,¹⁰ qui le transmet à la Conseil supérieur de la magistrature pour approbation. Les règles établies par la circulaire du CSM sont contraignantes, mais permettent l'adoption de solutions différentes en fonction des caractéristiques du tribunal concerné : taille, nombre de juges et de chambres, type de litiges ou de phénomènes criminels, etc. La répartition du travail entre les juges est fondée sur le principe de l'équilibre collectif : deux juges affectés au même type de litiges doivent recevoir un volume équivalent d'affaires, même si la complexité de celles-ci peut varier. Dans la pratique, les

⁹ La présentation générale du SMCT italien a été préparée sur la base du questionnaire de la CEPEJ rempli par Maria-Giulia Civinini, juge à la retraite et présidente du groupe de travail de la CEPEJ sur la cyberjustice (CEPEJ-GT-CYBERJUST), et complétée par un entretien et une correspondance écrite ultérieure (juillet 2025).

¹⁰ Le Conseil judiciaire (Consiglio Giudiziario) est l'organe décentralisé du Conseil supérieur de la magistrature (Consiglio Superiore della Magistratura, CSM), établi auprès de chaque Cour d'appel. Il exerce des fonctions consultatives et de contrôle et assiste le CSM dans les questions liées à la carrière professionnelle et aux performances des juges et des procureurs.

ajustements nécessaires sont effectués par décision du président du tribunal, sur proposition du président de la chambre, à la suite d'une discussion entre collègues lors d'une réunion de chambre. Il n'existe pas de système de pondération des affaires formalisé basé sur des points, mais la loi des grands nombres et la prise en compte informelle de facteurs tels que l'urgence ou la complexité permettent d'atteindre un équilibre global.

Les *tabells* sont mises en œuvre par le biais du système de gestion des affaires (CMS). Lorsqu'un avocat dépose une demande en ligne via une plateforme sécurisée de dépôt électronique, celle-ci est enregistrée dans le registre informatisé et le système attribue automatiquement l'affaire à un juge selon les règles fixées dans la *tabelle*. Le CMS suit toutes les activités effectuées par les greffiers, les parties et les magistrats, garantissant ainsi la traçabilité complète des procédures. Des tableaux de bord hiérarchiques offrent un accès à plusieurs niveaux : les juges peuvent suivre leurs propres affaires, les présidents de section peuvent superviser l'activité des magistrats et les présidents de tribunal peuvent visualiser l'ensemble du système. En outre, le logiciel prend en charge la gestion des ressources humaines : si les magistrats ne sont pas soumis à un suivi du temps de travail, leurs absences sont enregistrées et leur activité et leur productivité sont surveillées grâce aux données du système. Cela permet aux présidents de chambre et aux présidents de tribunal de superviser la gestion des affaires et d'intervenir si nécessaire. Un contrôle formel est également effectué lors des évaluations professionnelles ou des nominations à des postes de direction. Des systèmes d'alerte personnalisables complètent le CMS en signalant les retards et les anomalies.

Les statistiques générées par le CMS jouent un rôle central dans l'évaluation et la gestion de la charge de travail. Si la même base de données sert à la fois au ministère de la Justice et aux tribunaux, son utilisation diffère : le ministère analyse les données agrégées au niveau national, tandis que les présidents de tribunal ont accès à des informations plus détaillées au niveau des sections et des juges. Chaque tribunal s'appuie sur deux instruments complémentaires : le plan pluriannuel, qui définit l'organisation structurelle, et le plan de gestion annuel, présenté par le président du tribunal, qui fixe des objectifs de productivité adaptés à chaque matière. Ces objectifs intègrent les indicateurs de la CEPEJ, le *Clearance Rate*¹¹ et le *Disposition Time*¹², afin de gérer les retards procéduraux et de prévenir ou réduire les arriérés. À la fin de l'année, les résultats réels sont comparés aux objectifs fixés.

Ces données sont également utilisées pour gérer les ressources humaines ainsi que d'autres ressources, notamment financières, matérielles et physiques. Le président d'un tribunal peut utiliser des statistiques précises pour justifier une demande de personnel supplémentaire (en particulier via le *giudice distrettuale*, magistrats de carrière mobiles et rattachés à la cour d'appel) ou pour pourvoir des postes vacants. Le ministère - et le Conseil supérieur de la magistrature à titre consultatif - examinent ces demandes en comparant les données entre les tribunaux d'un même district. Il existe également des mécanismes de flexibilité entre les tribunaux : les juges peuvent être temporairement affectés à un autre tribunal certains jours de la semaine pour répondre à des besoins urgents, par exemple pour pallier une absence prolongée. Ces affectations, décidées par le Conseil supérieur de la magistrature ou par le président de la cour d'appel, sont également basées sur des comparaisons statistiques disponibles.

¹¹ Le « Clearance Rate » (%) est calculé en divisant le nombre d'affaires résolues par le nombre d'affaires reçues au cours d'une période donnée, multiplié par 100. Un taux de 100 % signifie que le tribunal résout autant d'affaires qu'il en reçoit ; un taux supérieur à 100 % signifie que le nombre d'affaires résolues est supérieur au nombre d'affaires reçues ; un taux inférieur à 100 % indique un arriéré croissant.

¹² Le « Disposition Time » est calculé en divisant le nombre d'affaires en instance à la fin de l'année par le nombre d'affaires résolues au cours de cette année et en multipliant le résultat par 365. Il estime, en jours, le temps nécessaire pour résoudre les affaires en instance sur la base de la capacité actuelle du tribunal. Il s'agit d'une prévision théorique et non d'une mesure réelle de la durée des affaires.

Le système italien de gestion de la charge de travail combine donc trois niveaux complémentaires. Les *tabelle di organizzazione* établissent un cadre juridique et organisationnel détaillé. Le CMS assure l'affectation et le suivi automatisés des activités des juges. Les statistiques extraites de ce système sont utilisées pour contrôler l'efficacité et gérer les ressources humaines. Ce modèle repose sur la recherche d'un équilibre constant entre l'automatisation et le contrôle humain, combinant la supervision centrale par le Conseil supérieur de la magistrature et la flexibilité locale.

IV – Pologne

En Pologne, le System *Losowego Przydziału Spraw* (SLPS) est en place depuis 2018. Il s'agit d'un mécanisme informatique permettant la répartition aléatoire des affaires entre les juges¹³.

Le système est conçu pour attribuer un nombre égal d'affaires de la même catégorie aux juges et aux juges assistants¹⁴ agissant en tant que gestionnaires des affaires, en tenant compte de leurs rôles, de leur participation à la répartition des affaires de différentes catégories (spécialisations) et d'autres facteurs prévus par la loi sur l'organisation des tribunaux communs¹⁵.

Les catégories d'affaires sont précisées à l'annexe 6 du règlement du ministère de la Justice du 18 juin 2019 établissant les règles de fonctionnement des tribunaux ordinaires¹⁶. La décision d'attribuer une affaire à une catégorie spécifique est prise au moment de son enregistrement par le service compétent du tribunal. En règle générale, le SLPS n'attribue pas les affaires en fonction de leur complexité¹⁷ ; chaque affaire se voit plutôt attribuer une pondération par défaut d'une unité.

Au lieu de pondérer les affaires, le système polonais a introduit le concept de conversion des affaires afin de garantir une répartition des affaires proportionnelle au ratio d'attribution¹⁸ d'un juge spécifique et au nombre de ses jours de travail. Plus précisément, lorsqu'une affaire est attribuée de manière aléatoire à un juge ayant un ratio d'attribution donné et des jours d'absence enregistrés, elle se voit attribuer une valeur spécifique (appelée « coût d'une affaire »). Un juge ayant un ratio d'attribution de 75 % et 38 jours d'absence se voit attribuer 1,57 affaire, sur la base d'un total fixe de 252 jours ouvrables, comme le montre la formule ci-dessous¹⁹.

¹³ La présentation générale du WMS polonais a été élaborée à partir des informations fournies dans le questionnaire de la CEPEJ rempli par Tomasz Kałużny, membre de la CEPEJ, juge au tribunal de district de Białystok, ministère de la Justice, Pologne, complétées par un entretien et une correspondance écrite entre avril et juillet 2025.

¹⁴ Dans ce texte, le terme « juges » est utilisé de manière collective pour désigner à la fois les juges et les juges assistants, car le SLPS est conçu pour attribuer les affaires aux deux. En Pologne, les juges assistants (*asesor sądowy*) sont des magistrats qui accomplissent bon nombre des mêmes tâches que les juges nommés à titre définitif, mais leur statut juridique et leur processus de nomination sont différents. Ils constituent essentiellement une étape transitoire avant de devenir juges permanents.

¹⁵ Journal officiel 2001 n° 98, point 1070, tel que modifié (texte consolidé : Journal officiel 2024, point 334).

¹⁶ Texte consolidé, Journal officiel 2024, point 867, § 63.

¹⁷ À titre exceptionnel, dans les services chargés des faillites et des restructurations, des affaires de sécurité sociale et des affaires portées devant la Cour de la concurrence et de la protection des consommateurs, le chef du service détermine le nombre d'affaires considérées comme équivalentes à un groupe donné d'affaires, leur attribuant ainsi une pondération.

¹⁸ Les ratios d'attribution font référence aux situations dans lesquelles les juges répartissent leur temps de travail entre différents types d'affaires, par exemple 50 % pour les affaires pénales et 50 % pour les affaires civiles.

¹⁹ Tribunal de district de Varsovie, SLPS Principes de base de fonctionnement et de vérification version 1.6, Algorithme, p. 42.

$$W = \frac{1}{0,75} * \frac{252}{252 - 38} = 1,33 * 1,18 = 1,57$$

Si un juge est absent pendant au moins quatre jours ouvrables consécutifs, le SLPS suspend l'attribution de nouvelles affaires, à condition que l'absence ait été enregistrée à l'avance dans le système informatique. Au retour du juge, le SLPS veille à ce que, dans un délai d'un an à compter du début de l'absence, la répartition des affaires dans chaque catégorie reste proportionnelle à la fois au nombre de jours ouvrables et aux ratios d'attribution.

En outre, le SLPS attribue une affaire supplémentaire de la même catégorie à un juge si l'affaire initialement attribuée est classée en raison d'un transfert vers un autre tribunal ou une autre division, du renvoi du document (à l'exception des actes d'accusation), d'une fusion avec une autre affaire, d'un traitement par un juge suppléant, d'un enregistrement incorrect ou du rejet d'un appel ou d'une plainte.

Lorsqu'un juge ou un juge assistant est nouvellement affecté à un service ou revient d'une absence, sa charge de travail est déterminée en fonction de la nécessité de traiter les affaires de son ancienne division. S'il n'est pas tenu de traiter les affaires antérieures, le chef de département lui attribue un nombre de nouvelles affaires correspondant à la charge de travail moyenne de la division. S'il doit encore traiter des affaires dans son ancienne division, il reçoit proportionnellement moins de nouvelles affaires dans la nouvelle division. Afin d'accélérer l'équilibrage de la charge de travail, le chef de département peut ajuster temporairement la part des affaires attribuées à un juge, modifiant ainsi de manière effective la répartition aléatoire des affaires.

Les chefs de département sont responsables de la gestion efficace du SLPS et jouent un rôle clé dans son bon fonctionnement. Leur tâche principale consiste à saisir des données précises et les mettre à jour dans le système afin de garantir le paramétrage correct des juges.

Le personnel judiciaire chargé de saisir les informations relatives aux affaires en cours et clôturées joue un rôle crucial pour garantir la justesse et la fiabilité des données du SLPS. Les personnes qui assistent les tribunaux et les divisions dans le fonctionnement du système sont tout aussi importantes, car elles apportent un soutien essentiel à la promotion d'une utilisation efficace et cohérente du SLPS dans l'ensemble du système judiciaire.

Bien que le SLPS ait été conçu pour répondre aux préoccupations des juges concernant les règles d'attribution des affaires en Pologne, son introduction a au contraire prolongé le débat en cours sur les inégalités dans la répartition de la charge de travail entre les juges. Il semble également y avoir un manque de compréhension du fonctionnement du système, auquel les autorités tentent actuellement de remédier par des initiatives de formation continue.

Compte tenu des préoccupations relatives au fonctionnement du SLPS et à la répartition inégale des affaires, l'affaire a été portée devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), qui examine actuellement si le SLPS est conforme au droit de l'Union européenne et aux normes d'indépendance judiciaire²⁰. La procédure en est toutefois encore à un stade précoce.

²⁰ Voir l'affaire C-159/25 (Rowicz).

V – Slovénie

Le pouvoir judiciaire slovène mesure la charge de travail à l'aide d'un système numérique, développé et mis en œuvre en 2012 par le Centre d'informatique de la Cour suprême, avec la participation du ministère de la Justice en tant qu'autorité responsable de la publication des statistiques officielles des tribunaux. Le système intègre plusieurs tableaux de bord, comprenant des tableaux, des rapports et des analyses visuelles, qui fournissent des informations détaillées sur le flux des affaires, la charge de travail judiciaire et les performances²¹.

Les tableaux de bord s'appuient sur des données relatives aux affaires en cours, résolues et pendantes, ainsi que sur des informations concernant le nombre de juges et d'autres membres du personnel judiciaire à tous les niveaux. Les principaux tableaux de bord comprennent le tableau de bord du président, des outils de simulation de la charge de travail et des ressources humaines, ainsi que des statistiques sur la charge de travail des tribunaux par domaine juridique (par exemple, pénal, civil, délits mineurs).

Le système sert à des fins diverses, notamment les statistiques et les rapports judiciaires, la détermination du nombre requis de juges et de personnel, le soutien à la planification budgétaire et aux demandes de financement, l'affectation du personnel au sein des tribunaux et entre eux, la redistribution des affaires entre les tribunaux (si nécessaire), l'évaluation des performances des tribunaux et des juges individuels, l'aide à la révision de la carte judiciaire et l'estimation des ressources nécessaires pour réduire les arriérés judiciaires.

Les données disponibles couvrent tous les niveaux judiciaires et concernent les juges, les conseillers judiciaires, les assistants judiciaires et le personnel administratif. La charge de travail est principalement calculée sur la base du nombre d'affaires et du nombre de juges disponibles – en fonction de leur présence effective (nombre moyen d'affaires par juge), mais sur décision du président du tribunal, des ajustements sont effectués lorsque les juges sont partiellement déchargés de leurs fonctions habituelles en raison de responsabilités administratives ou de gestion ou lorsqu'ils sont détachés auprès d'autres institutions, telles que le ministère de la Justice, la Cour suprême ou le Conseil supérieur de la magistrature. Des données sur le nombre d'affaires par membre du personnel administratif judiciaire sont également disponibles. La figure 1 présente l'un des rapports disponibles dans le tableau de bord du président sur la charge de travail et les délais par juge.

²¹ La présentation générale du système slovène de gestion de mesure de la charge de travail a été élaborée à partir des informations fournies lors d'un entretien avec Tine Stegovec, Conseiller judiciaire principal, Service du développement de la gestion des tribunaux, la Cour suprême de la Slovénie, et complétées par un échange par écrit entre mai et septembre 2025.

Figure 1. Affaires reçues, résolues et non résolues par juge, par année et par tribunal



Source : Tableaux de bord de la Cour suprême de Slovénie

Les tableaux de bord sont alimentés par les données provenant du centre de données de la Cour suprême. Si le Centre d'informatique de la Cour suprême supervise le développement et la gestion du système, les composants techniques, y compris la mise en place et la maintenance du centre de données, sont externalisés. L'acquisition, l'octroi de licences et la maintenance des outils de veille économique utilisés par le système sont également assurés par des prestataires externes.

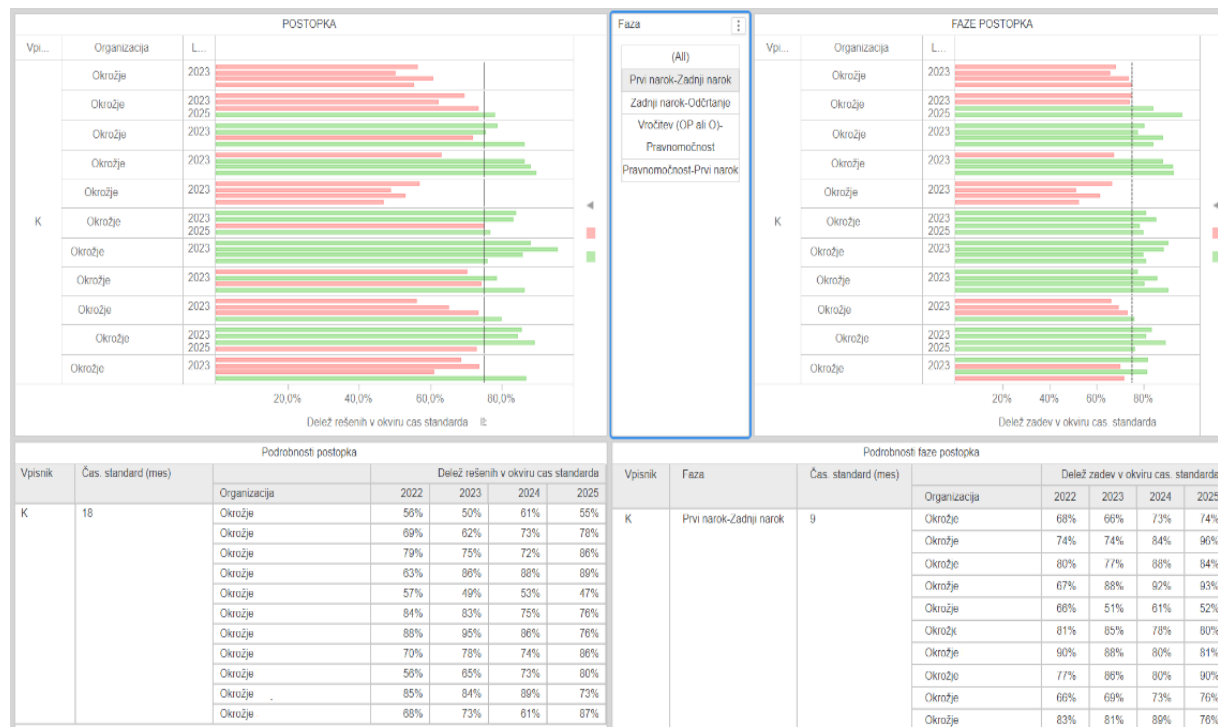
Le système est également utilisé pour contrôler les délais-cadres judiciaires²² qui définissent la durée prévue pour l'exécution des actions procédurales types²³ et le règlement des affaires devant différents types et niveaux de tribunaux, comme le montre la figure 2. Le président de la Cour suprême, sur la base de l'article 60c de la loi sur les tribunaux²⁴ et avec l'accord du ministre de la Justice, fixe ces normes séparément pour chaque année. Les délais-cadre sont contrôlés au niveau des tribunaux, car leur objectif est de garantir le respect des normes relatives au délai sur une base institutionnelle plutôt qu'individuelle.

²² Pour plus d'informations, voir https://sodisce.si/sodna_uprava/casovni_standardi/. La CEPEJ définit le délai-cadre judiciaire comme une période déterminée au cours de laquelle il est prévu de résoudre un ensemble d'affaires. Les délais-cadres ne doivent pas être confondus avec les *délais procéduraux* ou *dates limites de procédure*, qui concernent des affaires individuelles.

²³ Le document définit les étapes procédurales types suivies dans le cadre du processus judiciaire : réception du document introductif, première audience ou session (en présence ou en l'absence des parties), confirmation de l'acte d'accusation ou fixation d'une audience préliminaire dans les affaires pénales, audience ou session finale à l'issue de l'affaire, notification de la décision finale, début de l'enquête lorsque le juge d'instruction rend une ordonnance, finalisation du titre exécutoire et achèvement de l'exécution (par exemple, par la vente, le paiement du créancier ou le retrait de la requête).

²⁴ Loi sur les tribunaux, Journal officiel de la République de Slovénie, n° 94/07 (texte consolidé), 45/08, 96/09, 86/10, 33/11, 75/12, 63/13, 17/15, 23/17, 22/18, 16/19, 104/20, 203/20, 18/23, 42/24 (décision de la Cour constitutionnelle).

Figure 2. Réalisation des objectifs en matière de délais : procédure pénale globale et phases spécifiques (de la première à la dernière audience) par tribunal de district et par année²⁵

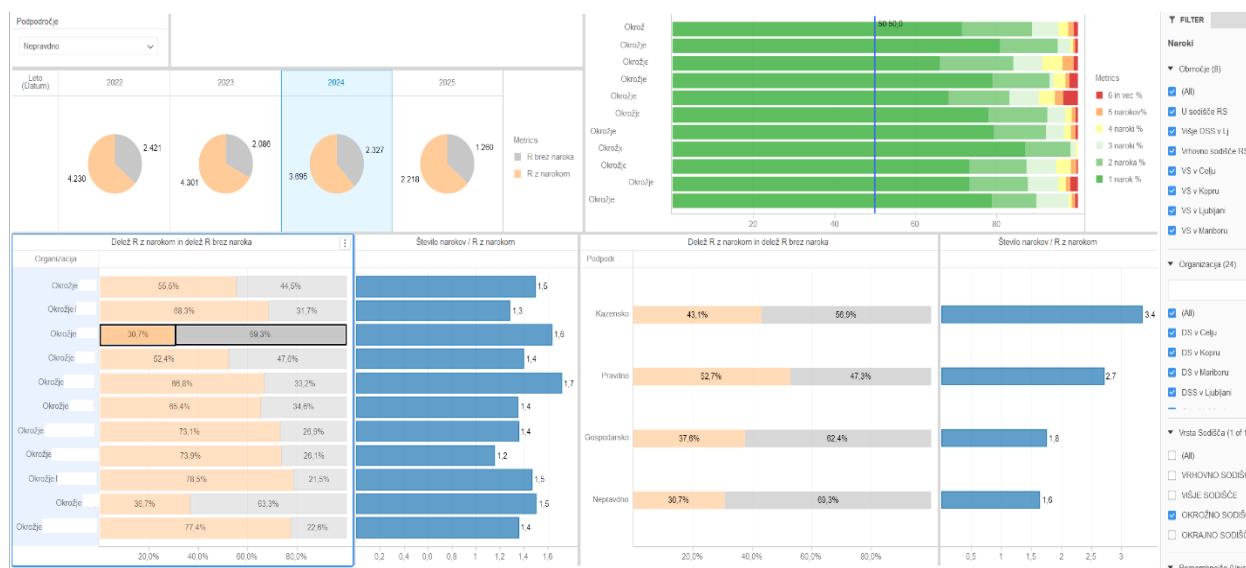


Source : Tableaux de bord de la Cour suprême de Slovénie

Le système permet aux visualisations de se mettre à jour automatiquement et d'interagir entre elles. Cela signifie que si vous cliquez sur ou sélectionnez un point de données dans un graphique, les autres graphiques se modifient immédiatement pour n'afficher que les données liées à votre sélection. En d'autres termes, votre sélection agit comme un filtre local qui met à jour les autres visualisations en temps réel.

²⁵ Les barres rouges indiquent que l'objectif n'a pas été atteint, tandis que les barres vertes indiquent qu'il a été atteint.

Figure 3. Audiences : pourcentage d'affaires résolues avec/sans audience principale ; nombre d'audiences par affaire avec audience principale par année, par district (au cours de l'année choisie) et par domaine juridique (au sein du district choisi)



Source : Tableaux de bord de la Cour suprême de Slovénie

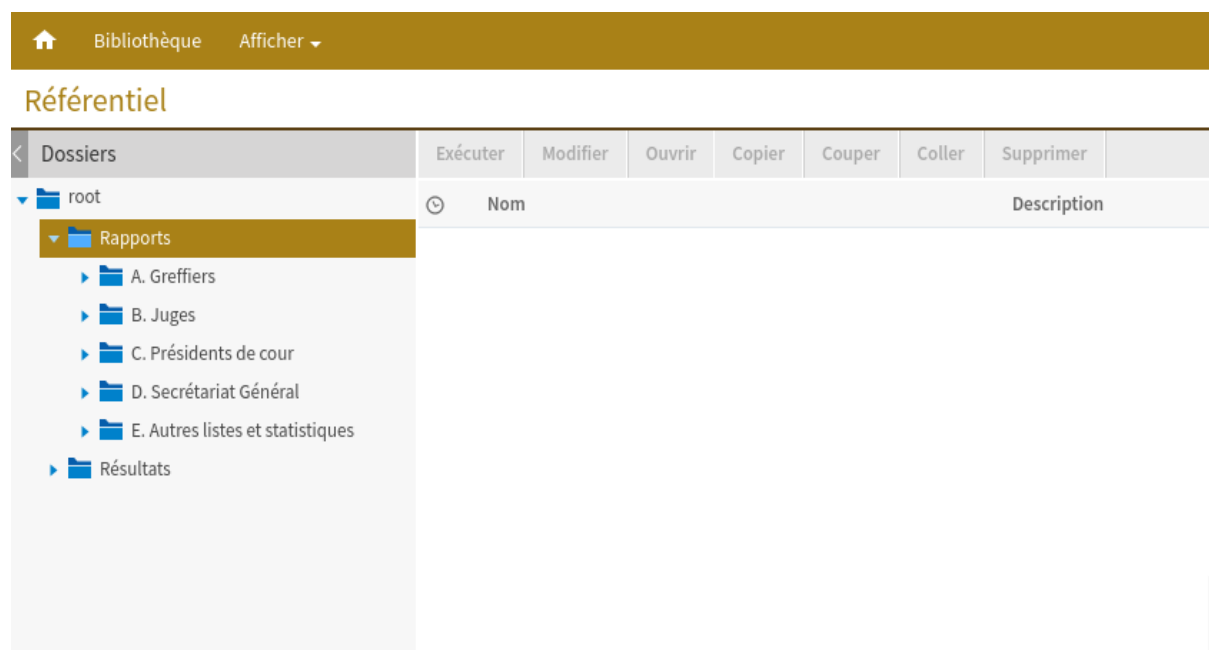
Enfin, la précision et la fiabilité du système dépendent fortement de la qualité des données saisies concernant à la fois les affaires, les juges et le personnel. Le maintien d'une qualité élevée des données et la garantie d'un contrôle qualité continu sont essentiels pour une mesure efficace des performances et une prise de décision éclairée. Si les tableaux de bord constituent un système précieux et complet pour le suivi des performances judiciaires, leur potentiel n'est pas encore pleinement exploité, car toutes les fonctionnalités ne sont pas encore utilisées de manière cohérente à tous les niveaux de gestion des tribunaux (présidents de tribunaux, chefs de service et supervision par les tribunaux hiérarchiquement supérieurs) dans tous les tribunaux.

VI – Suisse

En 1986, le Tribunal fédéral suisse a remplacé les registres papier et les feuilles de calcul Excel par un système informatisé de gestion des affaires²⁶. Depuis 1995, un module statistique intégré au CMS permet de mesurer automatiquement la charge de travail des juges. Il a été développé en interne par le service informatique du Tribunal fédéral, qui compte une trentaine de collaborateurs.

²⁶ La présentation générale du système suisse de gestion des affaires a été élaborée à partir des informations fournies dans le questionnaire de la CEPEJ rempli par Jacques Bühler, adjoint au délégué suisse auprès de la CEPEJ et conseiller stratégique du Tribunal fédéral suisse, Lausanne, et complétées par un entretien et une correspondance écrite entre mai et septembre 2025.

Figure 1. Écran du portail de l'outil statistique Webstat



Source : Tribunal fédéral suisse

Le tableau présente l'interface principale de l'outil statistique Webstat, qui donne accès à des rapports concernant les dossiers traités par les greffiers, les juges, les présidents de cour, le Secrétariat général et d'autres informations statistiques pertinentes.

Le système repose désormais sur Webstat, un logiciel interactif adapté aux opérations et aux procédures internes du Tribunal fédéral. Webstat permet d'analyser les données en détail selon des paramètres définis par l'utilisateur. Il permet notamment aux utilisateurs de définir des paramètres en fonction des statistiques qu'ils souhaitent utiliser. Sa structure de base comprend quatre parties : les statistiques relatives aux greffiers²⁷, les statistiques relatives aux juges, les données statistiques pour les présidents de cour et les données statistiques pour le Secrétariat général. Ce dernier niveau donne un aperçu de la charge de travail globale du Tribunal fédéral et de son évolution dans le temps et est notamment utilisé pour les données publiées dans le rapport annuel.

Le système mesure les charges de travail distinctes suivantes :

- Pour les greffiers et les juges rapporteurs : la charge de travail relative aux affaires dont ils sont respectivement responsables avant leur examen par le collège de juges.
- Pour les juges : la charge de travail relative aux affaires qui leur sont soumises lorsqu'ils participent au collège de juges sans exercer les fonctions de rapporteur.

²⁷ À la Tribunal fédérale suisse, les greffiers sont des experts juridiques qui assistent directement les juges dans le traitement des affaires et qui sont chargés de motiver les jugements et de préparer les propositions de décision. La coopération entre les greffiers et les juges est donc essentielle. La Cour compte en moyenne 3,5 greffiers par juge.

Le module statistique permet de mesurer avec précision, sur une période définie par l'utilisateur, l'activité des juges et des greffiers par rapport à leurs affaires. Il suit les affaires en cours au début, les nouvelles affaires attribuées, les affaires classées et les affaires encore en cours, ce qui donne aux présidents des cours un aperçu détaillé de la charge de travail de chaque magistrat et permet d'évaluer les tâches restantes.

Figure 2. Exemple de statistiques concernant la charge de travail des juges

8. Nombre d'affaires attribuées et liquidées (Juges) (3.7c.5)					
Cour 1 Période: 01 janvier 2024 - 31 décembre 2024 Y compris attribution sans date: Non Y compris affaires des autres cours: Non					
Juges	Report de la période préc.	Attribuées	Liquidées	Report à la période suiv.	dont suspendus
A (nouveau juge dès le 1.1.25)	0	31	0	31	0
B (juge suppléant)	5	1	5	1	0
C	34	24	58	0	0
D (juge suppléant)	0	1	0	1	0
E (Président de cour)	38	394	432	0	0
F (Vice-Président cour)	20	237	237	20	0
G	33	59	58	34	1
H (juge suppléant)	1	7	7	1	0
I	13	86	83	16	0
TOTAL	144	840	880	104	1
CITF75+	04.10.25 10:45				Page 1 sur 1

Source : Tribunal fédéral suisse

Le tableau présente le nombre d'affaires attribuées et résolues par les juges (juge suppléant, président du tribunal, vice-président du tribunal, nouveaux juges). Les colonnes font référence au report des affaires de la période précédente, aux affaires attribuées et résolues ainsi que les affaires reportées à la période suivante ensemble avec les affaires suspendues.

Les présidents des cours ont également accès à des tableaux de bord leur permettant de suivre l'avancement des affaires de leur cour et de détecter tout retard dans leur traitement. Des alertes automatiques sont déclenchées lorsque aucune activité n'a été enregistrée dans une affaire pendant deux mois ou lorsqu'une affaire dépasse une période de traitement de deux ans. Dans ce dernier cas, une justification écrite doit être fournie chaque année par le président de la cour concernée : l'alerte permet donc d'anticiper les retards excessifs dans la procédure.

Une pondération des affaires par matière a été envisagée. Cependant, en l'absence de consensus entre les juges des différentes cours sur les domaines complexes ou simples, cette option a été abandonnée et le système n'applique aucune pondération sur cette base.

En revanche, une forme de pondération procédurale est appliquée *a posteriori*. Les affaires manifestement mal fondées ou pour lesquelles les avances de frais ne sont pas payées se voient attribuer une pondération réduite (0,2). Les affaires jugées par un collège de trois juges sont pondérées à 1, tandis que celles jugées par un collège de cinq juges, qui nécessitent un raisonnement approfondi et une délibération publique, sont pondérées à 3. Cette approche permet de prendre en compte indirectement la complexité de l'affaire, sans entrer dans des considérations subjectives liées à l'objet ou aux détails de l'affaire.

Sur une période donnée, chaque juge participe au même nombre de décisions dans les affaires pour lesquelles il n'est pas rapporteur. Le système peut également être configuré de manière à garantir une répartition égale entre la participation à des formations de trois juges et à des formations de cinq juges, notamment pour éviter que certains juges soient sous-représentés dans les affaires de principe²⁸.

Le système de mesure ne tient pas compte des activités extra-juridictionnelles des juges, telles que les conférences, les groupes de travail ou la formation continue, dans le calcul de la charge de travail, car tous les juges travaillent à temps plein et ont un nombre similaire de jours de formation. On part donc du principe que ces activités affectent tous les juges de manière égale. Seules les absences prévues, telles que les vacances, les formations ou les congés, sont prises en compte pour ajuster les affectations des juges à un collège, en particulier pour les affaires urgentes. Il existe toutefois une exception pour le président du Tribunal fédéral, dont les fonctions institutionnelles - en particulier la représentation - donnent lieu à une réduction de 30 % de sa participation aux affaires, tant en tant que rapporteur qu'en tant que membre d'un collège.

Webstat joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines en garantissant une répartition équitable de la charge de travail entre les juges. Il fournit également une base objective pour demander une augmentation des effectifs en cas de surcharge de travail du Tribunal fédéral. En outre, il fournit des données utiles pour déterminer les exigences linguistiques requises pour l'élection des juges (le Tribunal fédéral compte des juges francophones, germanophones et italophones). Par exemple, lorsqu'un poste devient vacant, les statistiques permettent d'évaluer s'il est nécessaire de nommer un juge maîtrisant la même langue que son prédécesseur ou si une autre langue serait plus appropriée compte tenu de l'évolution de la charge de travail. Par exemple, il a été observé une augmentation significative du nombre d'affaires francophones, en particulier en matière pénale, reflétant les différentes politiques pénales des différents cantons : sur la base de cette observation, la nécessité d'élire des juges francophones a été identifiée.

²⁸ Cette fonctionnalité n'est actuellement activée que dans deux tribunaux sur huit, les autres tribunaux ne l'ayant pas jugée nécessaire en raison de leur propre fonctionnement (certains tribunaux, par exemple, ne comptent que 5 juges, ce qui rend cette configuration inefficace).

Figure 3. Tableau établi mensuellement et utilisé pour la répartition des ressources entre les cours, y compris les indicateurs de la CEPEJ – Clearance Rate and Disposition Time

15. Nbre d'affaires entrées, liquidées et reportées par langue et cour (3.5b.1)												
Période: 01 janvier - 31 décembre												
Cour			2024								CR	DT
			Report de la période préc.		Introduites		Liquidées		Report à la période suiv.		%	jours
Cour A	D		302	58.9 %	451	59.0 %	452	57.9 %	301	60.6 %	100.2 %	243
	F		184	35.9 %	263	34.4 %	273	35.0 %	174	35.0 %	103.8 %	233
	I		27	5.3 %	51	6.7 %	56	7.2 %	22	4.4 %	109.8 %	143
	Tot.		513		765		781		497		102.1%	232
Cour B	D		266	65.5 %	409	57.2 %	415	56.8 %	260	66.5 %	101.5 %	229
	F		106	26.1 %	250	35.0 %	255	34.9 %	101	25.8 %	102.0 %	145
	I		34	8.4 %	56	7.8 %	60	8.2 %	30	7.7 %	107.1 %	183
	Tot.		406		715		730		391		102.1%	196
Cour C	D		122	39.2 %	529	57.1 %	497	55.8 %	154	44.4 %	94.0 %	113
	F		147	47.3 %	354	38.2 %	330	37.0 %	171	49.3 %	93.2 %	189
	I		42	13.5 %	44	4.7 %	64	7.2 %	22	6.3 %	145.5 %	125
	Tot.		311		927		891		347		96.1%	142
Cour D	D		171	48.7 %	583	57.7 %	595	59.0 %	159	45.2 %	102.1 %	98
	F		168	47.9 %	386	38.2 %	373	37.0 %	181	51.4 %	95.6 %	177
	I		12	3.4 %	41	4.1 %	41	4.1 %	12	3.4 %	100.0 %	107
	Tot.		351		1010		1009		352		99.9%	127
Cour E	D		278	51.5 %	562	57.2 %	394	49.9 %	446	60.9 %	70.1 %	413
	F		233	43.1 %	395	40.2 %	373	47.2 %	255	34.8 %	94.4 %	250
	I		29	5.4 %	25	2.5 %	23	2.9 %	31	4.2 %	92.0 %	492
	Tot.		540		982		790		732		80.4%	338
Cour F	D		460	63.5 %	938	61.0 %	983	64.5 %	415	56.2 %	104.8 %	154
	F		239	35.8 %	568	37.0 %	513	33.7 %	314	42.5 %	90.3 %	223
	I		5	0.7 %	31	2.0 %	27	1.8 %	9	1.2 %	87.1 %	122
	Tot.		724		1537		1523		738		99.1%	177
Cour G	D		251	69.0 %	561	72.4 %	564	69.2 %	248	76.5 %	100.5 %	160
	F		105	28.8 %	185	23.9 %	219	26.9 %	71	21.9 %	118.4 %	118
	I		8	2.2 %	29	3.7 %	32	3.9 %	5	1.5 %	110.3 %	57
	Tot.		364		775		815		324		105.2%	145
Cour H	D		229	54.9 %	434	55.6 %	454	56.4 %	209	53.2 %	104.6 %	168
	F		160	38.4 %	299	38.3 %	292	36.3 %	167	42.5 %	97.7 %	209
	I		28	6.7 %	48	6.1 %	59	7.3 %	17	4.3 %	122.9 %	105
	Tot.		417		781		805		393		103.1%	178
Cour I	D		2	66.7 %	3	75.0 %	5	71.4 %	0			
	F		1	33.3 %	1	25.0 %	2	28.6 %	0			
	Tot.		3		4		7		0			
TOTAL			3629		7496		7351		3774		98.1%	187
CITE5b			04 octobre 2025									

Source : Tribunal fédéral suisse

Le tableau présente le nombre d'affaires entrantes, résolues et reportées par langue et par cour pour la période allant de janvier à décembre. Les lignes correspondent aux différentes cours et les colonnes aux reports de la période précédente, aux affaires entrantes et résolues et aux reports à la période suivante, tout en suivant le Clearance Rate (en pourcentage) et le Disposition Time (en jours).

Trente ans après l'introduction du Clearance Rate et du Disposition Time²⁹, ils restent efficaces et acceptés par les membres du Tribunal fédéral suisse. Cependant, l'accumulation progressive de nouveaux indicateurs au fil des ans, motivée par diverses demandes, a rendu le système plus complexe, parfois au détriment de la lisibilité. Une révision est en cours afin de revenir à l'essentiel et de rationaliser les données produites, ce qui suggère que les approches les plus simples sont souvent les plus efficaces.

VII – Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles

Au Royaume-Uni (RU), plus précisément en Angleterre et au Pays de Galles, un système de mesure de la charge de travail (SMCT) est utilisé depuis plusieurs décennies. Contrairement à de nombreux autres pays européens, ce système est spécifiquement axé sur les greffiers et le personnel des tribunaux. Connu sous le nom de Business Management System (BMS), il est développé et maintenu en interne et est appliqué de manière uniforme dans tous les tribunaux civils et familiaux de la juridiction³⁰.

Le BMS est principalement utilisé par les responsables administratifs des tribunaux pour contrôler les performances, gérer les ressources et garantir l'efficacité du fonctionnement des tribunaux. Il est considéré comme un outil interne essentiel pour la planification, la responsabilisation et le maintien de l'équilibre opérationnel. Dans la pratique quotidienne, les responsables utilisent les rapports du BMS pour examiner les activités hebdomadaires, identifier les tâches incomplètes et déterminer s'il est nécessaire de redistribuer le personnel ou les affaires afin d'éviter les difficultés potentielles, d'équilibrer la charge de travail et d'améliorer les performances dans tous les tribunaux.

Fonctions principales du BMS:

- Déterminer le nombre en personnel nécessaire ;
- Répartir le personnel en fonction de la charge de travail dans les tribunaux ;
- Évaluer la productivité en comparant les tâches accomplies avec les ressources disponibles ;
- Estimer les ressources nécessaires pour réduire la charge de travail et les arriérés judiciaires.

Le système repose sur un cadre quantitatif détaillé. Il suit plus de 100 tâches administratives individuelles pouvant être effectuées dans le cadre d'une affaire, chacune se voyant attribuer une valeur temporelle spécifique (moyenne mesurée). Par exemple:

- Fixer une date de procès : 25,87 minutes ;
- Répondre aux demandes générales par e-mail : 7,86 minutes.

Cela permet une analyse précise de la répartition du temps et de l'efficacité du travail effectué dans l'ensemble du système judiciaire.

Les calculs de productivité sont ajustés en fonction des absences du personnel (par exemple, congés ou formations), ce qui garantit une évaluation réaliste de la capacité. Les données proviennent de divers systèmes informatiques internes, notamment le système de gestion des affaires (CMS) et les calendriers numériques du personnel.

²⁹ Voir les notes en bas de page 16 de ce document.

³⁰ La présentation générale du SMCT du Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles a été préparée à partir des informations fournies dans le questionnaire de la CEPEJ rempli par James Narramore, le tribunal de Reading, et complétées par un entretien et une correspondance écrite entre mai et juin 2025.

Le tableau ci-dessous illustre un exemple de rapport BMS sur l'état des affaires, qui regroupe plus de 100 tâches administratives effectuées par les tribunaux en 25 catégories principales. Un rapport comme celui ci-dessus est généré chaque semaine pour chaque tribunal afin de contrôler les performances et d'identifier les domaines préoccupants. Le responsable des opérations utilise ces rapports pour orienter les discussions de planification avec les cadres supérieurs, dans le but d'équilibrer les charges de travail et de remédier aux sous-performances sur l'ensemble des sites.

Dans cet exemple, la ligne 5 (Exécutions de décision de justice) a été identifiée comme sous-performante, avec le retard de 12 jour ouvrable par rapport à un objectif KPI de 5 jours. Bien que le retard ne représentait que 5,3 heures de travail, cet écart a suscité des inquiétudes. La charge de travail a été réattribuée à un tribunal voisin pour être traitée. En outre, des incohérences dans les données communiquées, telles que 76 dossiers traités mais 51 encore en attente, ont donné lieu à une enquête plus approfondie. Cela a conduit à charger un responsable de site de vérifier si le personnel suivait l'ordre de traitement approprié ou s'il traitait de manière sélective les tâches les plus faciles. Le problème a également mis en évidence un besoin potentiel de formation en raison de la présence de plusieurs nouveaux membres du personnel.

Le rapport BMS s'avère particulièrement utile pour la planification des effectifs, car il permet de comparer les effectifs disponibles et les charges de travail en attente dans les différents tribunaux. Bien que le système soit principalement utilisé par le personnel administratif, des réunions mensuelles avec les juges sont organisées afin de fournir des informations sur les performances administratives et de discuter des implications opérationnelles. Ces réunions permettent une bonne coordination. Par exemple, lorsqu'un juge propose des sessions supplémentaires pour traiter un volume élevé de petites créances, la disponibilité des ressources peut être examinée. À l'inverse, les juges peuvent faire part de leurs préoccupations lorsque des retards administratifs ont une incidence sur les audiences, par exemple lorsque des documents ne sont pas déposés à temps ou que des demandes de règlement ne sont pas traitées, ce qui entraîne des inefficacités et une perte de temps pour les tribunaux.

Le BMS est mis à jour périodiquement, généralement tous les cinq à dix ans, afin de refléter les changements législatifs ou la nature des activités judiciaires, telles que la numérisation croissante des tâches. De nouvelles tâches administratives sont ajoutées selon les besoins, et celles qui sont obsolètes sont révisées ou supprimées.

Malgré les critiques occasionnelles concernant sa complexité, le BMS reste un système précieux pour une gestion efficace des tribunaux. Cependant, il nécessite un responsable des opérations compétent pour exploiter pleinement ses capacités. Ce qui le rend utile, ce sont les informations détaillées et actualisées qu'il fournit. Les responsables peuvent identifier les inefficacités, adapter les effectifs, répondre aux pics de demande et planifier de manière proactive les variations saisonnières. Sa conception évolutive permet au système de s'adapter aux besoins opérationnels, en accueillant davantage de tribunaux, d'équipes ou de catégories de tâches selon les besoins.

Figure 1 : Utilisation opérationnelle du rapport BMS : une interprétation pratique

Groupe d'activités	Tâches accomplies	Heures de travail consacrées	Heures consacrées à l'administration	Tâches en attente	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires déjà effectuées	Âge du plus ancien (en jours)	KPI (%)	Tâches réalisées dans le délai principal	Tâches réalisées dans le cadre de l'objectif secondaire	Tâches réalisées hors objectif	Tâches dans la cible principale	Tâches hors cible dans la cible secondaire	Tâches hors cible	Heures hors service dans la cible principale	Heures dans la cible secondaire	Heures hors cible
1. Réclamation	6	0,6	0,8	21	1,8	1,0	11	16,7	1	0	5	10	8	3	0,9	0,7	0,3
2. Autre procédures	61	16,5	22	-	0,0	0,0	-	73,8	45	10	6	-	-	-	-	-	-
3. Avis d'exécution	104	4,6	6,1	-	0,0	0,0	-	100	104	0	0	-	-	-	-	-	-
4. Registre du district	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Exécution de décisions de justice	76	6,7	8,9	51	5,3	3,0	12	82,9	63	7	6	22	10	19	2,3	1,0	2,0
6. Décisions, demandes et ordonnances (avant décembre 2018)	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Famille (avant mai 2016)	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Correspondence	506	46,0	61,1	431	40,2	18,4	11	71,5	362	9	135	233	172	26	21,7	16,0	2,4
9. Logement	23	5,3	7,0	19	5,6	0,0	5	60,9	14	0	9	19	-	-	5,6	-	-
10. Évaluations civiles	1	0,2	0,3	-	0,0	0,0	-	100	1	0	0	-	-	-	-	-	-

11. Paiements, exonérations/r emises de frais	33	2,3	3,1	-	0,0	0,0	-	27,3 %	9	17	7	-	-	-	-	-	-
12. Deposer dossiers/ documents	417	33,6	44,6	302	24,4	10,1	12	76,0	317	10	90	177	108	17	14,3	8,7	1,4
13. Insolvabilité	30	7,3	9,7	-	0,0	0,0	-	100	30	0	0	-	-	-	-	-	-
14. Famille	46	24,9	33,1	0	0,0	0	-	100	46	0	0	-	-	-	-	-	-
15. Famille – ordonnance	203	92,3	122,7	85	41,6	12,2	10	48,8	99	44	60	60	25	-	29,4	12,2	-
16. Famille – corresponden ce	3795	435,1	578,1	20	2,2	0	5	69,2	2627	361	807	20	-	-	2,2	-	-
17. Famille - Logement documents	1431	94,7	125,9	19	1,6	0	5	64,3	920	154	357	19	-	-	1,6	-	-
18. Évaluations familiales	2	0,5	0,7	-	0,0	0,0	-	50,0	1	0	1	-	-	-	-	-	-
19. Adoptions	16	5,2	7,0	-	0,0	0,0	-	100	16	0	0	-	-	-	-	-	-
20. Famille – logements	134	29,9	39,7	7	1,5	00	4	69,4	93	18	23	7	-	-	1,5	-	-
21. Divorce	12	1,4	1,8	-	0,0	0,0	-	100	12	0	0	-	-	-	-	-	-
22. Exécution – affaires famillale	-	0,0	0,0	5	0,8	0,8	9	-	-	-	-	-	5	-	-	0,8	-
23. Tribunal de protection	673	73,1	97,1	603	144,1	66,4	15	80,2	540	23	110	325	238	40	77,7	56,9	9,6
24. Jugements / décisions et demandes civiles	357	51,5	68,4	89	14,4	8,1	11	87,4	312	1	44	39	43	7	6,3	7,0	1,1
25. Ordonnance civile	116	24,2	32,2	271	56,6	10,5	7	43,1	50	3	63	221	50	-	46,2	10,5	-
Total	8042	956	1270,3	1923	340,2	130,5	15	70,4 %	5662	657	1723	1152	659	112	209,6	113,8	16,7

Source : Services administratifs des tribunaux en Royaume-Uni : Angleterre et Pays de Galles

*O / S se réfère aux tâches en attente, pas encore exécutées.

Partie III – Analyse comparative

Cette partie compare les systèmes de mesure de la charge de travail dans des États membres à titre d'exemple, en soulignant leurs similitudes et leurs différences. Elle examine leur développement, les principales parties prenantes, leur portée et leurs objectifs, ainsi que leurs caractéristiques, notamment les modèles de système, des activités de mesure et l'évaluation des effectifs. La comparaison vise à identifier les tendances communes et les bonnes pratiques qui peuvent éclairer les approches futures en matière de gestion de la charge de travail dans les systèmes judiciaires.

I – Voies de développement et principales parties prenantes

Cette section examine les voies de développement des SMCT dans les États membres étudiés et identifie les principales parties prenantes impliquées. Elle passe en revue les systèmes précédents, les institutions qui ont dirigé leur développement et leur mise en œuvre, le rôle d'autres organismes publics et la contribution des acteurs du secteur privé, en soulignant comment ces éléments ont façonné les pratiques actuelles.

Institutions chefs de file : en ce qui concerne la ou les institutions chargées d'élaborer et de mettre en œuvre le système de gestion des affaires judiciaires, trois modèles principaux peuvent être distingués, en fonction de l'administration nationale du système judiciaire. L'institution principale peut être le ministère de la Justice (**Croatie, Pologne**), une administration judiciaire nationale indépendante (**Islande**) ou les tribunaux eux-mêmes (**Slovénie et Suisse**). Cependant, d'autres réponses au questionnaire permettent également d'identifier un quatrième modèle : le Conseil de la magistrature peut agir en tant qu'institution principale, seul ou en association avec un autre organisme.

Autres institutions impliquées : les autres institutions impliquées ont été décrites comme étant simplement « incluses dans le processus », avec une grande variété de participations (soutien technique, fonction consultative, etc.). Par exemple, en **Croatie**, l'adoption des critères-cadres relatifs à la charge de travail des juges a nécessité un avis préalable de la session générale de la Cour suprême. En **Slovénie**, le ministère de la Justice a également participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'outil.

Secteur privé impliqué : Les ressources du secteur privé ont été utilisées pour la mise en œuvre de certains de ces systèmes - **Italie, Pologne et Slovénie**. L'implication des entreprises privées concerne principalement des aspects techniques tels que la collecte de données, la création et la maintenance d'un entrepôt de données ou l'achat de licences pour les systèmes informatiques utilisés (**Slovénie**).

II – Portée, objectifs et orientation fonctionnelle de modèles

Cette section décrit la portée et les objectifs des systèmes de gestion des affaires dans les États membres étudiés. Elle examine les groupes cibles des systèmes, les activités liées ou non à des dossiers qu'ils couvrent, ainsi que leur rôle dans le soutien à la répartition équitable de la charge de travail entre les juges et à l'affectation équitable du personnel. Cette section examine également comment les systèmes de gestion des affaires visent à identifier les besoins spécifiques, à évaluer la productivité et à contribuer à la réduction des retards et des lenteurs procédurales.

A – Portée

Groupe(s) cible(s) : Une fois encore, les caractéristiques de ces systèmes divergent en ce qui concerne leur champ d'application. Certains systèmes se limitent à mesurer la charge de travail des juges, des assistants/conseillers judiciaires et des présidents de tribunal, à l'exclusion des greffiers et autres membres du personnel judiciaire (**Croatie, Islande, Pologne**). En revanche, le **Royaume-Uni - Angleterre et Pays de Galles** suit une approche unique. Son système de mesure de la charge de travail s'applique exclusivement aux greffiers et autres membres du personnel judiciaire, sans couvrir les juges ou les présidents de tribunal. Cela est très probablement lié à la structure spécifique du système judiciaire au **RU - Angleterre et Pays de Galles** et à la répartition des tâches entre les juges et les équipes judiciaires. Le **RU - Angleterre et Pays de Galles** compte le plus petit nombre de juges parmi les États membres du Conseil de l'Europe³¹. Les procédures préalables au procès sont entièrement prises en charge par le personnel judiciaire, qui prépare tous les documents nécessaires, tandis que les juges reçoivent le dossier final avant le procès. Leur rôle consiste principalement à mener les audiences et à rendre les jugements. Néanmoins, dans la plupart des pays, la mesure de la charge de travail offre une vision plus large et plus complète de l'activité judiciaire, incluant par exemple le personnel judiciaire, les greffiers, les gestionnaires judiciaires et/ou les greffiers.

Une minorité de pays semblent utiliser le même type de SMCT pour les services de ministères publics que pour les tribunaux. Parmi les sept systèmes étudiés, cette configuration ne concerne que la **Croatie**.

Activités concernées dans les affaires couvertes par le SMCT : un examen global des réponses au questionnaire suggère que la mesure de la charge de travail se concentre principalement sur les activités directement liées à la prise de décision judiciaire et à l'issue des affaires (rédaction de documents, rédaction de jugements, participation aux audiences, analyse des preuves, évaluation des demandes de modification ou de révision de décisions judiciaires antérieures). Cependant, tous les aspects du processus décisionnel ne sont pas pris en compte de la même manière. En particulier, le temps consacré à la recherche juridique avant un jugement – recherche juridique liée à une affaire, examen des précédents pertinents – est moins souvent mesuré. Les tâches collaboratives et administratives, telles que l'interaction avec les parties prenantes, la coordination avec d'autres professionnels de la justice concernant une affaire particulière ou la mise à jour des dossiers, ont également fait l'objet d'une attention limitée dans le suivi de la charge de travail. Enfin, les activités liées à la publication d'un jugement, telles que la rédaction de résumés pour la base de données, sont rarement mesurées.

Parmi les États étudiés, cinq d'entre eux utilisent un système de gestion de la charge de travail basé sur le nombre d'affaires traitées, sans distinction entre les différentes activités couvertes dans le cadre d'une même affaire (**Croatie, Islande, Italie, Pologne et Slovénie**).

Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, plus de 100 tâches liées aux affaires sont mesurées par le système. Il s'agit notamment des tâches liées à la participation aux audiences, à la rédaction de décisions judiciaires ou d'avis juridiques, à la mise à jour des dossiers et des documents juridiques ou des jugements antérieurs, etc. En **Suisse**, le système permet de mesurer la charge de travail aux principales étapes internes de la procédure judiciaire. Par conséquent, les activités liées aux affaires qui sont mesurées sont essentiellement axées sur le traitement et le règlement des procédures judiciaires.

³¹ 2,56 juges pour 100 000 habitants en 2022.

Ces données révèlent que la mesure de la charge de travail dans les tribunaux donne la priorité aux fonctions judiciaires essentielles et aux tâches procédurales, tandis que les activités administratives et publiques, telles que la préparation de rapports internes ou de statistiques ou la réponse aux demandes de renseignements des avocats, des parties au litige ou du public, sont moins fréquemment contrôlées. Le renforcement des cadres de mesure pour les tâches de collaboration et de documentation pourrait contribuer à améliorer l'efficacité et la transparence judiciaires globales.

Activités non concernées : une proportion importante des États ayant répondu ont indiqué que leur système de gestion des affaires ne mesure pas les activités qui ne sont pas liées aux affaires. Parmi les systèmes étudiés, **l'Islande, la Pologne, la Slovénie et la Suisse** utilisent des outils qui ne prennent pas en compte les activités non liées aux affaires. En **Islande**, cependant, bien que ces activités ne soient pas directement mesurées, un ajustement est apporté au calcul du nombre total de juges afin de tenir compte des fonctions de gestion judiciaire exercées par les présidents de tribunal, en fonction de la taille du tribunal. Ces activités sont donc prises en compte dans le calcul des effectifs, mais ne sont pas directement mesurées. En **Croatie**, les activités non liées aux affaires sont considérées comme des exemptions aux objectifs de résolution des affaires. Au Tribunal fédéral en **Suisse**, le SMCT ne tient pas compte des activités non judiciaires des juges, telles que les conférences, les groupes de travail ou la formation continue, partant du principe que, puisque tous les juges exercent à temps plein et bénéficient de possibilités de formation comparables, ces engagements les concernent de manière égale.

Deux activités non liées aux affaires sont généralement couvertes par le SMCT en **Croatie, en Italie et au RU - Angleterre et Pays de Galles** : les tâches administratives et la gestion. D'autres activités peuvent également être prises en compte selon le système : formation continue, participation à des projets spécifiques (**Italie**), relations publiques et communication (**Croatie**), encadrement/formation des stagiaires ou des nouveaux employés (**Croatie et Italie**).

Généralement, les activités non liées aux affaires sont encore négligées dans certains systèmes lorsqu'il s'agit de mesurer la charge de travail. Dans les pays qui couvrent ces activités, le développement professionnel, la gestion et les tâches administratives essentielles sont prioritaires. Des domaines tels que la communication avec les parties prenantes, les réunions et la participation à des projets sont moins surveillés, peut-être en raison de leur lien indirect avec le fonctionnement du tribunal ou les résultats judiciaires.

B – Objectifs

Les systèmes de gestion de la charge de travail utilisés dans les sept États étudiés illustrent clairement les divers objectifs qui peuvent être atteints grâce à leur mise en œuvre.

Répartition équitable de la charge de travail/du nombre d'affaires (entre les juges) : l'un des principaux objectifs des systèmes de gestion de la charge de travail est d'assurer une répartition équitable de la charge de travail entre les juges. En **Croatie**, les critères-cadres fixent des quotas annuels par type d'affaire pour chaque juge, qui sont tenus d'atteindre 100 % de la charge de travail prévue. En **Italie**, les *tabelle di organizzazione* garantissent que deux juges travaillant dans le même domaine du droit reçoivent un nombre comparable d'affaires, avec des ajustements effectués par les présidents des tribunaux en cas de déséquilibre. En **Pologne**, le système SLPS répartit les affaires de manière aléatoire entre les juges, tout en tenant compte de leur spécialisation et de leurs absences enregistrées. En **Suisse**, un système de désignation automatique garantit que chaque juge participe au même nombre de panels, ce qui équilibre leur charge de travail, qu'ils agissent ou non en tant que rapporteurs.

Répartition équitable du personnel : un autre objectif important est la répartition équitable du personnel entre les tribunaux, en fonction de leur charge de travail réelle. En **Islande**, le modèle de main-d'œuvre compare le nombre pondéré d'affaires entrantes dans les huit tribunaux de district afin de déterminer le nombre optimal de juges et d'assistants par tribunal. En **Slovénie**, des tableaux de bord fournissent des simulations des besoins en personnel, permettant la redistribution des juges et du personnel de soutien entre les tribunaux. En **Italie**, les données statistiques extraites des CMS permettent aux présidents des tribunaux de justifier leurs demandes de renforts, par exemple en affectant temporairement *des giudici distrettuali*³² aux tribunaux surchargés.

Identification des besoins spécifiques : les SMCT sont également utilisés pour identifier des besoins spécifiques, tels que les exigences linguistiques, les compétences particulières ou les absences temporaires. En **Suisse**, les données statistiques ont été utilisées pour identifier les besoins linguistiques, par exemple lorsque l'augmentation du nombre d'affaires pénales francophones a révélé la nécessité de recruter des juges francophones supplémentaires. En **Pologne**, le SLPS suspend l'attribution des affaires à un juge après quatre jours consécutifs d'absence et ajuste automatiquement les attributions lorsque le juge revient. En **Islande**, le modèle de main-d'œuvre tient compte des absences prévues, telles que les congés parentaux ou les congés de maladie, et ajuste la charge de travail judiciaire en conséquence, réduisant également le poids des présidents de tribunal en fonction de leurs responsabilités administratives. En **Croatie**, les critères-cadres ne sont pas seulement un système de fixation de quotas, mais sont également utilisés pour identifier le besoin de spécialisation judiciaire, garantissant que certains types d'affaires sont traités par des juges possédant l'expertise appropriée.

Évaluation de la productivité : L'évaluation de la productivité des juges et des tribunaux est une autre utilisation fréquente de ces systèmes, qui sert à la fois à l'évaluation des performances et à la supervision managériale. En **Croatie**, les critères-cadres servent explicitement à évaluer les performances de chaque juge, le non-respect des quotas pouvant entraîner des mesures disciplinaires et leur dépassement pouvant apporter une reconnaissance ou des avantages professionnels. En **Slovénie**, des tableaux de bord permettent de suivre les données détaillées sur les affaires reçues, résolues et en cours, ce qui permet aux présidents des tribunaux de contrôler la productivité des juges et des tribunaux dans leur ensemble. En **Italie**, les plans de gestion annuels fixent des objectifs de productivité par type d'affaire, qui sont comparés aux résultats à la fin de l'année. Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS mesure la productivité du personnel judiciaire à travers des tâches administratives chronométrées. Un exemple est l'enregistrement de la fixation d'une date de procès, qui prend en moyenne 25,87 minutes.

Réduction des retards et des arriérés : enfin, ces systèmes visent à réduire les retards et les arriérés dans les procédures judiciaires, améliorant ainsi l'efficacité de la justice. En **Croatie**, cependant, le système de quotas a parfois eu l'effet inverse, les juges pouvant donner la priorité aux affaires simples afin d'atteindre leurs objectifs, laissant les affaires plus complexes en suspens et contribuant ainsi à l'accumulation des arriérés. En **Slovénie**, les délais standard pour le traitement des affaires sont définis chaque année par la Cour suprême et contrôlés au niveau institutionnel afin d'éviter des retards excessifs. En **Italie**, les plans de gestion annuels tiennent explicitement compte du nombre d'affaires en attente afin de réduire les retards et d'éviter l'accumulation d'arriérés. Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS émet des alertes lorsque les tâches dépassent les délais, par exemple lorsque les affaires d'exécution sont en attente au-delà de l'objectif de cinq jours, ce qui entraîne une redistribution du travail afin d'éviter tout retard supplémentaire.

³² Juges des tribunaux de district

Pourtant, les SMCT servent rarement de seule base à la prise de décision dans les juridictions examinées. Les États ont signalé la possibilité, voire la nécessité, d'une intervention humaine. En **Italie**, par exemple, les ajustements sont effectués sur décision du président du tribunal, sur proposition du président de la chambre et à la suite d'une discussion collégiale lors d'une réunion de la chambre. En **Islande, en Slovénie** et au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le SMCT fournit des données précieuses que la direction du tribunal interprète et utilise pour orienter ses décisions.

C – Orientation fonctionnelle de modèles

Il est difficile de proposer une classification des SMCT, car les systèmes étudiés sont tous très spécifiques. Cependant, plusieurs pistes pourraient être explorées pour identifier des modèles types.

Modèles orientés vers l'institution : dans ce modèle, la mesure de la charge de travail est conçue pour équilibrer les ressources entre les tribunaux. Cela reflète les structures de gouvernance dans lesquelles les administrations judiciaires indépendantes jouent un rôle central, comme en **Islande**, où le modèle de la gestion des effectifs garantit une répartition équitable des juges et des assistants entre les huit tribunaux de district.

Modèles orientés vers l'individu : dans ces systèmes, les outils de mesure de la charge de travail se concentrent sur la répartition équitable de la charge de travail des juges ainsi que sur le suivi des performances individuelles. **La Suisse** illustre ce modèle avec Webstat, développé par le Tribunal fédéral suprême afin de fournir des statistiques détaillées sur la charge de travail de chaque juge et greffier. En **Croatie**, le système semble également « axé sur l'individu », puisque les critères-cadres fixent des objectifs pour chaque juge, sur la base d'estimations du nombre d'affaires « types » d'un type spécifique pouvant être résolues au cours d'une année civile. En **Pologne**, le SLPS se concentre principalement sur la répartition aléatoire des affaires entre les juges, fonctionnant ainsi également au niveau individuel.

Modèle hybride : dans ce modèle, l'outil mis en œuvre combine à la fois des objectifs institutionnels et individuels. **L'Italie** illustre cette approche : la Cour constitutionnelle, le ministère de la Justice et les présidents des tribunaux locaux y contribuent tous, ce qui donne lieu à un système qui soutient l'organisation, la répartition, le suivi des performances et les rapports institutionnels. De même, l'outil développé en **Slovénie** par le Centre d'informatique judiciaire de la Cour suprême sert plusieurs objectifs, tant institutionnels qu'individuels : déterminer le nombre requis de juges et de personnel, soutenir la planification budgétaire et les demandes de financement, répartir le personnel au sein des tribunaux et entre eux, répartir les affaires entre les juges et les tribunaux, évaluer les performances des tribunaux et des juges individuels, aider à la révision des cartes judiciaires et estimer les ressources nécessaires pour réduire les arriérés judiciaires.

III – Caractéristiques générales

Cette section présente un aperçu des types de SMCT utilisés dans les États membres étudiés, en examinant comment les activités sont classifiées selon le processus de mesure de la charge de travail et comment la capacité du personnel est évaluée ainsi que le niveau de numérisation et d'intégration.

Cette étude a trouvé très peu d'informations sur le processus de collecte de données qui a précédé le développement des SMCT. En outre, compte tenu des différences entre les SMCT décrits, il est difficile de déterminer avec précision le processus de collecte de données ou la portée des données utilisées, car cela varie en fonction de la conception et de l'objectif de chaque SMCT. Cependant, tous s'appuient fortement sur les données comme base pour évaluer la charge de travail, soutenir le processus de prise de décisions et orienter les pratiques de gestion des tribunaux.

A – Niveaux de numérisation et d'intégration

La plupart des répondants au questionnaire ont décrit un système comprenant plusieurs fonctionnalités dans leur système de mesure de la charge de travail. Si une tendance claire vers la numérisation (par exemple, CMS, tableaux de bord) peut être identifiée, les types de SMCT utilisés varient considérablement d'un État membre à l'autre. Les niveaux de numérisation diffèrent largement, reflétant à la fois l'existence d'infrastructures informatiques préexistantes et les objectifs assignés aux outils de gestion de la charge de travail. Dans les systèmes où il n'existe pas de système complet de gestion électronique des affaires, les outils restent simples. Le modèle islandais basé sur Excel reflète la petite taille du système judiciaire et l'accent mis sur l'équilibre institutionnel entre les tribunaux plutôt que sur un suivi détaillé. Lorsque des systèmes électroniques avancés de système de gestion des affaires sont en place, la mesure de la charge de travail devient plus intégrée. Les tableaux de bord slovènes et la combinaison italienne de *tabelle di organizzazione* et de registres électroniques montrent comment les systèmes informatiques préexistants permettent le développement de plateformes complètes de suivi, d'attribution et de planification.

Sur la base de l'analyse des sept États étudiés, les SMCT peuvent être regroupés en trois grands types, reflétant des différences de conception et de fonctionnalité : les systèmes de quotas/statistiques, les outils axés sur l'automatisation et les systèmes numériques complets.

Systèmes de quotas et statistiques : les sept SMCT examinés s'appuient principalement sur des évaluations humaines et des données historiques, parfois combinées à des facteurs de pondération. En **Croatie**, les *critères-cadres* fonctionnent comme un système de quotas basé sur des points, dans lequel les juges doivent atteindre des objectifs annuels par type d'affaire, avec une certaine marge pour les activités non liées aux affaires, telles que la formation ou l'administration. En **Islande**, l'administration judiciaire utilise un modèle de la gestion des effectifs créé dans l'Excel. Il s'appuie sur trois années de données relatives au nombre d'affaires traitées et applique des facteurs de pondération pour estimer les équivalents de charge de travail, qui sont ensuite comparés aux ressources humaines prévues dans les huit tribunaux de district. Le modèle facilite la planification stratégique à long terme en déterminant le nombre optimal de juges et d'assistants judiciaires dans chaque tribunal et en testant l'impact des changements de personnel sur la répartition de la charge de travail. Il sert également de base aux propositions budgétaires annuelles de l'administration judiciaire au ministère de la Justice.

Outils axés sur l'automatisation : ces outils introduisent des éléments de numérisation, en particulier dans l'attribution des affaires et le suivi de la charge de travail. En **Pologne**, le SLPS est un outil informatique qui assure l'attribution aléatoire des affaires aux juges, tout en tenant compte des absences, des spécialisations et des transferts de dossiers. En **Suisse**, le Tribunal fédéral utilise *Webstat*, un module statistique intégré à son CMS. Il fournit des tableaux de bord pour surveiller la charge de travail des juges et des greffiers, applique une pondération procédurale et comprend une fonction d'alerte lorsque les dossiers sont inactifs ou dépassent

certains délais. Ces systèmes se concentrent sur des fonctions automatisées spécifiques dans le cadre plus large de la gestion de la charge de travail.

Systèmes numériques complets : ces systèmes intègrent de multiples fonctionnalités telles que des tableaux de bord, la gestion des affaires, des fonctions de gestion de projet et des mécanismes d'alerte. Il s'agit d'outils globaux qui réduisent l'intervention humaine et fournissent un soutien dans de multiples domaines tels que la gestion des ressources humaines (RH), la gestion des affaires et la gestion des arriérés judiciaires. En **Slovénie**, des tableaux de bord de veille économique connectés à un centre de données central fournissent des statistiques détaillées sur le flux des affaires, des simulations RH, un suivi des délais et des analyses visuelles à tous les niveaux des tribunaux. En **Italie**, la mesure de la charge de travail est prise en charge par les *tabelle di organizzazione* (qui définissent le cadre organisationnel et d'affectation), un CMS entièrement numérique (qui automatise l'attribution et garantit la traçabilité) et des plans de gestion annuels (qui intègrent des objectifs de productivité et des comparaisons statistiques). Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS est une plateforme de gestion des flux de travail et des ressources humaines destinée au personnel judiciaire. Il assure le suivi de plus d'une centaine de tâches administratives, attribue des valeurs de temps standard et produit des tableaux de bord et des rapports hebdomadaires, complétés par des fonctions d'alerte qui facilitent la gestion et la redistribution du personnel.

B – Classification par activités de mesure

Cette section donne un aperçu général de la manière dont les systèmes de gestion de mesure de la charge de travail enregistrent l'activité judiciaire. Elle résume les différences en matière de niveaux de mesure (individuel, tribunal ou multi-niveaux), d'approches de suivi des activités et d'unités de mesure (basées sur les affaires, sur le temps ou hybrides), en soulignant les principales tendances et variations entre les sept États membres.

Niveau de mesure : certains systèmes fonctionnent au niveau du juge individuel, en liant la mesure directement à la charge de travail et aux performances personnelles. C'est le cas en **Croatie**, où les quotas sont liés à chaque juge, et en **Pologne**, où le SLPS attribue les affaires individuellement en tenant compte des absences et de la spécialisation. **La Suisse** mesure également les activités au niveau des juges et des greffiers individuels, bien que les données soient également agrégées pour les présidents de tribunal. De même, au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS suit l'activité du personnel administratif tâche par tâche, mais les résultats sont consolidés dans des rapports hebdomadaires au niveau de chaque tribunal.

D'autres systèmes se concentrent davantage sur le niveau du tribunal, évaluant la charge de travail de manière institutionnelle plutôt qu'individuelle. Le modèle de la gestion des effectifs islandais en est un exemple clair : il calcule les besoins en personnel et équilibre les charges de travail entre les tribunaux de district sans mesurer les juges individuellement. Il s'agit également du seul système de mesure de la charge de travail parmi les sept examinées qui combine le nombre pondéré d'affaires entrantes dans chaque tribunal de district au cours des trois dernières années, en attribuant une pondération différente à chaque année, avec des projections du nombre de juges et d'assistants judiciaires pour l'année à venir.

Enfin, certains pays combinent plusieurs niveaux de mesure, permettant ainsi une perspective à la fois individuelle et institutionnelle. Les tableaux de bord slovènes fournissent des indicateurs par juge, par tribunal et au niveau national. **L'Italie** combine également les données individuelles du CMS avec les plans organisationnels au niveau des tribunaux et les informations nationales de contrôle fournies par le Conseil supérieur de la magistrature.

Mode de mesure : les approches différentes également dans la manière dont les activités sont saisies. Dans plusieurs systèmes, la mesure est basée sur les affaires traitées, avec des ajustements en fonction du type ou de la complexité. C'est le cas en **Croatie** (quotas par type d'affaire et par résultat), **en Pologne** (chaque affaire est considérée comme une unité, avec des ajustements) et **en Suisse** (les affaires sont comptées avec une pondération procédurale). **L'Islande** suit également cette logique, en convertissant les affaires entrantes en équivalents pondérés. Cependant, **l'Islande** est le seul État examiné dont le modèle combine des données passées et prédictives, par exemple les données des trois dernières années, chaque année ayant un poids différent, ainsi que le nombre prévu de juges et d'assistants judiciaires pour l'année à venir. Le modèle fonctionne comme un indicateur et un outil d'aide, plutôt que comme le seul critère pour la dotation en personnel des tribunaux de district ou la répartition des fonds entre eux.

Dans d'autres systèmes, la mesure est plus large et multidimensionnelle, prenant en compte non seulement le nombre d'affaires, mais aussi les délais-cadre et les indicateurs d'efficacité. **La Slovénie** illustre cette approche, en intégrant dans ses tableaux de bord les statistiques sur le flux des affaires, le nombre d'affaires en suspens, le suivi des délais-cadre et les simulations RH dans les tableaux de bord. **L'Italie** suit une logique similaire : le CMS électronique enregistre chaque étape de la procédure, tandis que les *tabelle di organizzazione* et les plans de gestion annuels fournissent une perspective structurelle et managériale.

On trouve un modèle différent au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, où la mesure est effectuée au niveau de chaque tâche administrative. Le BMS attribue des valeurs de temps moyennes à plus d'une centaine de tâches (par exemple, fixer une date de procès, traiter la correspondance, émettre des réclamations, déposer des documents), produisant ainsi une vue détaillée de la charge de travail du personnel.

Unités de mesure : l'affaire en tant qu'unité reste la référence la plus courante. **La Croatie** fixe des quotas annuels en termes de nombre de décisions qu'un juge est tenu de rendre dans des domaines spécifiques du droit au cours d'une année civile, tandis que **l'Islande** et **la Slovénie** s'appuient toutes deux sur des équivalents pondérés calculés annuellement. **La Suisse** utilise également les affaires comme unité, mais avec des pondérations procédurales appliquées pour refléter la complexité.

En revanche, certains systèmes utilisent des unités basées sur le temps. Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS est basé sur les minutes comme unité de mesure pour chaque tâche administrative, qui sont ensuite agrégées en heures, jours ou semaines pour l'établissement des rapports.

Enfin, certains pays ont recours à une approche hybride, combinant des références basées sur les affaires et sur le temps. **L'Italie** utilise le nombre d'affaires comme objectif annuel, mais intègre des données en temps réel provenant de registres électroniques et d'indicateurs de délais, créant ainsi un lien continu entre le volume des affaires et leur durée.

C – Classification par types des affaires

Les SMCT examinés reposent sur la classification en types d'affaires, mais le niveau de classification diffère.

Une approche plus simple peut être observée en **Islande**, où, par exemple, les affaires civiles sont divisées en deux types et les affaires pénales en trois. D'autres types d'affaires, telles que les demandes d'exécution, sont également représentés.

À l'autre extrémité du spectre se trouvent **la Croatie** et **la Pologne**, qui disposent de codes de types d'affaires beaucoup plus élaborés. En **Croatie**, il existe 24 types d'affaires contentieux et non-contentieux au premier niveau des tribunaux de juridiction générale.

Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS, qui concerne le personnel judiciaire plutôt que les juges, comprend plus de 100 tâches administratives au lieu de types d'affaires. En revanche, en **Suisse**, le Tribunal fédéral revient à un modèle plus simple.

Il semble que les juridictions dotées de systèmes de gestion de mesure de la charge de travail fonctionnant au niveau individuel aient tendance à employer une distinction plus détaillée des types d'affaires (tâches administratives) pour atteindre leurs objectifs.

D – Évaluation des effectifs

Les systèmes de la gestion des effectifs examinés en détail diffèrent également dans la manière dont ils prennent en compte les effectifs disponibles et le temps de travail des juges et du personnel des tribunaux.

Niveaux d'effectifs : les niveaux d'effectifs sont explicitement intégrés dans plusieurs systèmes. En **Islande**, le modèle de la gestion des effectifs ajuste le temps effectif du travail des juges en fonction des absences prévues, telles que les congés parentaux ou les congés maladie, et applique des pondérations différenciées aux présidents de tribunal en fonction de la taille du tribunal. Dans ce modèle, les assistants judiciaires sont également comptabilisés comme 0,65 juge à des fins de calcul. **La Slovénie** utilise des tableaux de bord qui permettent de simuler les besoins en personnel, y compris les ajustements lorsque les juges sont détachés auprès d'autres institutions ou déchargés d'une partie de leurs fonctions pour des tâches administratives. En **Suisse**, les absences prévues sont prises en compte dans la répartition de la charge de travail, et le président de la Cour suprême fédérale bénéficie d'une réduction de 30 % pour tenir compte de ses fonctions de représentation.

En revanche, en **Croatie** et en **Pologne**, les outils sont principalement basés sur les affaires et individualisés par juge : les *critères-cadres* et le SLPS ne mesurent pas directement le nombre d'effectifs disponibles, bien que le système polonais tienne compte de l'absence des juges dans la répartition des affaires.

Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS s'applique au personnel administratif et intègre les ajustements de personnel de manière très détaillée, en redistribuant les tâches entre les membres du personnel disponibles sur une base hebdomadaire.

Temps de travail : la plupart des systèmes étudiés ne tiennent pas compte du temps de travail (par exemple, le nombre d'heures par jour, par semaine ou par an) en raison de leurs objectifs et de leurs conceptions spécifiques. L'absence d'horaires de travail légalement définis pour les juges

est également un facteur important (c'est le cas **en Croatie, Islande, Italie, Pologne, Slovénie et Suisse**). Cependant, la plupart des systèmes étudiés tiennent compte du nombre moyen initial de jours ouvrables dans une année, qui peut être ajusté ultérieurement (par exemple, en **Croatie**, il est de 220 jours, et en **Pologne**, de 252 jours).

Plusieurs systèmes examinés expriment toutefois la disponibilité des juges pour le règlement des affaires en pourcentage. En Islande, le président d'un grand tribunal est compté comme représentant 20 % d'un juge. Le président de la Cour suprême fédérale en Suisse bénéficie d'une réduction de 30 % de sa charge de travail. De même, en Croatie, les tâches non liées au règlement des affaires sont exprimées en pourcentage ; par exemple, le mentorat d'un assistant judiciaire compte pour 10 % de la charge de travail d'un juge.

IV – Facteurs de pondération des affaires

La plupart des systèmes de gestion de la charge de travail comprennent une logique de pondération, mais leur rôle varie comme suit.

La pondération en tant qu'élément clé : les affaires se voient attribuer des valeurs numériques qui définissent directement la charge de travail judiciaire. En **Croatie**, les *critères-cadres* attribue des quotas annuels fixes d'affaires résolues par juge. Ce quota varie en fonction du type d'affaire et de son issue. En **Pologne**, chaque affaire se voit attribuer une pondération de base d'un point. Cette pondération de base est ensuite ajustée en fonction de deux facteurs afin de déterminer le « coût » d'une affaire.

La pondération comme élément secondaire : dans d'autres systèmes, la pondération joue un rôle secondaire, introduit uniquement pour corriger ou affiner la répartition de la charge de travail. **La Suisse** utilise une pondération procédurale (par exemple, des formations de cinq juges par opposition à des formations de trois juges). En **Islande**, les affaires entrantes sont converties en équivalents pondérés pour les projections en matière de personnel. En revanche, en **Italie**, il n'existe pas de système de pondération formel basé sur des points, mais la loi des grands nombres et la prise en compte informelle de facteurs tels que l'urgence ou la complexité contribuent à atteindre un équilibre global.

À l'exception du **RU - Angleterre et Pays de Galles**, qui a mené une étude de temps pour mesurer la durée moyenne des tâches administratives, les pondérations dans les autres systèmes de mesure de la charge de travail ont été déterminées sur la base des données disponibles et de l'évaluation d'experts.

Il ressort de cette étude que le degré de pondération semble être lié à l'objectif visé : les systèmes qui visent à mesurer la productivité individuelle semblent s'appuyer sur la pondération par affaire, tandis que ceux qui se concentrent sur l'équité ou l'équilibre institutionnel utilisent la pondération principalement comme mécanisme d'ajustement.

V – Flexibilité

Tous les systèmes de mesure de la charge de travail sont systématiquement adaptés au contexte dans lequel ils fonctionnent, bien que l'étendue et l'orientation de cette adaptation varient.

Certains SMCT sont conçus pour les caractéristiques du système judiciaire dans son ensemble et ne permettent donc que très peu ou pas de flexibilité et d'ajustement dans leur utilisation. Le modèle islandais est calibré pour un petit nombre de tribunaux et utilise une pondération simple

pour répartir les ressources en personnel. En **Croatie**, les quotas nationaux s'appliquent de manière uniforme, ne laissant aucune place à des variations locales.

D'autres systèmes sont plus flexibles et permettent aux tribunaux d'adapter l'outil au niveau local dans un cadre national. **L'Italie** en est un exemple, avec ses *tabelle di organizzazione* qui fixent des règles locales tandis que les registres nationaux garantissent l'uniformité.

La capacité d'adaptation d'un système reflète sa taille et sa culture de gouvernance : les systèmes judiciaires à plus petite échelle adoptent généralement des modèles nationaux simples, tandis que les systèmes judiciaires plus importants exigent des cadres flexibles capables de s'adapter à la diversité des tribunaux.

VI – Réexamen et mises à jour

Les États examinés ont fait état de divers mécanismes de révision et de mise à jour de leurs SMCT, mais aucun n'a indiqué de calendrier fixe pour ce faire.

En **Croatie**, le ministère de la Justice procède à un réexamen des *critères-cadres* lorsqu'il le juge nécessaire. Les quotas sont fixés annuellement. Au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le BMS est mis à jour périodiquement, généralement tous les cinq à dix ans, afin de refléter les changements législatifs ou la nature des activités judiciaires, tels que la numérisation accrue des tâches. En **Suisse**, une révision est en cours afin de simplifier le système et de rationaliser les données produites.

Rester à jour est une *condition sine qua non* pour tout SMCT performant, qui doit suivre de près les modifications apportées aux systèmes judiciaires, comme le reconnaissent les États examinés.

VII – Défis liés à la mise en œuvre

Malgré leurs avantages et leurs bénéfices évidents, les SMCT examinés se heurtent à certains défis pratiques dans leur contexte national.

Les systèmes basés sur la pondération soulèvent des questions de précision, car les moyennes ne reflètent pas toujours la variabilité des affaires réelles, comme on le voit en **Islande** et en **Slovénie**. En **Croatie**, les *critères-cadres* ont fait l'objet de discussions en raison de la difficulté pratique de vérifier empiriquement les pondérations estimées.

Les systèmes hautement numérisés peuvent générer une complexité excessive. En **Suisse** et au **RU - Angleterre et Pays de Galles**, le volume important d'indicateurs nécessite des capacités de gestion considérables pour exploiter pleinement les données disponibles. En **Suisse**, une révision du système actuel est en cours dans le but de le simplifier et de le rationaliser.

Enfin, des questions relatives à la facilité d'utilisation ont été soulevées dans certains États membres examinés. En **Pologne**, le système d'attribution des affaires a suscité un débat sur les disparités potentielles dans la charge de travail, tandis qu'en **Slovénie**, les tableaux de bord ne sont pas encore utilisés de manière complète et cohérente dans tous les tribunaux.

Les exemples ci-dessus suggèrent que le succès des SMCT dépend non seulement de leur solidité méthodologique, mais aussi de leur capacité à rester gérables, transparents et fiables.

Partie IV – Conclusions

Cette étude confirme l'hypothèse initiale selon laquelle des informations sur la mesure de la charge de travail sont disponibles dans les systèmes judiciaires européens, mais n'ont pas encore été pleinement exploitées. Bien qu'elle se concentre sur sept exemples de juridictions nationales, elle n'exclut en aucun cas l'existence de pratiques et de systèmes de mesure de la charge de travail établis et efficaces dans d'autres États membres. Certains sont de nature purement statistique, tandis que d'autres intègrent des éléments de pondération des affaires, mais pas dans une mesure qui permettrait de les classer comme des systèmes de mesure de la charge de travail à part entière.

Dans tous les cas, il semble que les systèmes judiciaires aient développé de manière organique divers outils adaptés à leur contexte national pour mesurer la charge de travail des tribunaux, car cela est progressivement devenu une nécessité à mesure que le fonctionnement des tribunaux se complexifiait d'année en année.

Bien que de nature différente, les systèmes de mesure de la charge de travail examinés dans la présente étude partagent certaines caractéristiques et mettent en évidence plusieurs bonnes pratiques, comme indiqué ci-dessous.

- a) Les systèmes de mesure de la charge de travail bénéficient du leadership d'institutions clé, qui peuvent être le ministère de la Justice (**Croatie, Pologne**), un conseil supérieur de la magistrature ou un organisme indépendant chargé de l'administration des tribunaux (**Islande**), ou encore la Cour suprême (**Slovénie, Suisse**). Ces institutions apportent à la fois des connaissances spécialisées et un leadership efficace.
- b) **L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)** est un dénominateur commun parmi les systèmes de mesure de la charge de travail examinés. Chacun des sept États s'appuie sur des solutions logicielles, qu'elles soient développées sur mesure ou disponibles dans le commerce, pour faire fonctionner ses systèmes de mesure de la charge de travail. En **Islande**, un simple tableau Excel est utilisé ; en **Croatie**, les *critères-cadres* sont intégrés dans le CMS ; tandis qu'en **Pologne**, le SLPS fonctionne comme un logiciel autonome pour l'attribution des affaires.
- c) Les systèmes de mesure de la charge de travail **s'appuient fortement sur les données**, car leur objectif principal est d'évaluer et de quantifier objectivement le travail effectué dans les tribunaux. Sans données précises et complètes, les systèmes de mesure de la charge de travail ne peuvent fournir des informations fiables pour la prise de décision.
- d) Tous les systèmes de mesure de la charge de travail reposent, dans une certaine mesure, sur **la classification des types d'affaires**. Il est essentiel d'identifier les types d'affaires à inclure pour garantir une répartition équitable de la charge de travail et tirer parti des avantages de la pondération des affaires. Cependant, tous les systèmes judiciaires examinés n'ont pas opté pour une classification complexe des types d'affaires. En **Islande**, par exemple, la classification est relativement simple, les affaires civiles étant divisées en deux catégories : celles plaidées oralement et celles plaidées par écrit. En revanche, **la Croatie**, avec 24 catégories d'affaires contentieuses et non-contentieuses au premier niveau des tribunaux de juridiction générale, et **la Pologne**, où les types d'affaires sont divisés en grands groupes et sous-groupes, maintiennent une distinction plus détaillée.

- e) L'intégration d'un **élément de pondération des affaires** apparaît comme une bonne pratique dans les systèmes de mesure de la charge de travail analysés. Les systèmes en **Croatie, en Italie, en Islande** et au **RU - Angleterre et Pays de Galles** montrent que même une pondération simplifiée peut améliorer la mesure de la charge de travail. Si l'élaboration d'un système complet de mesure de la charge de travail n'est pas possible en raison de son coût ou de sa complexité, il est recommandé d'introduire un mécanisme de pondération de base afin d'améliorer la précision et l'équité.
- f) La prise en compte du **temps de travail des juges** est une caractéristique commune des systèmes de mesure de la charge de travail, qui contribue à promouvoir une répartition plus équitable de la charge de travail. En **Croatie et en Pologne**, le nombre initial de jours de travail est fixé respectivement à 220 et 252 jours, et est ajusté pour tenir compte des absences. En **Islande**, les autres fonctions exercées par les juges sont exprimées en pourcentage de la disponibilité d'un juge. Par exemple, le président d'un grand tribunal est comptabilisé comme représentant 20 % d'un juge. Le président de la Cour suprême fédérale en **Suisse** bénéficie d'une réduction de 30 % de sa charge de travail. De même, en **Croatie**, les fonctions non-liées au règlement des affaires sont également représentées par des pourcentages.
- g) **Des révisions et des mises à jour périodiques** sont essentielles pour la pérennité des systèmes de mesure de la charge de travail. Pour rester pertinents et efficaces, les systèmes de mesure de la charge de travail doivent suivre l'évolution constante des systèmes judiciaires. Il est également important de prévoir un mécanisme clair pour initier les ajustements. Cependant, aucun des systèmes de mesure de la charge de travail examinés ne fait état d'un calendrier fixe pour les réexamens périodiques ; ils répondent plutôt aux besoins de mise à jour au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Dans toute l'Europe, les systèmes de mesure de la charge de travail présentent une forte convergence dans l'utilisation des mécanismes de pondération des affaires et dans leur adaptation aux contextes nationaux, tout en affichant une diversité considérable en termes de structures de gouvernance, de niveaux de numérisation et d'applications institutionnelles. Leurs limites, leur rigidité, leur approximation, leur complexité ou leurs problèmes de transparence découlent directement des modèles adoptés. Il est essentiel de comprendre ces schémas pour évaluer comment ces systèmes peuvent promouvoir à la fois l'équité et l'efficacité au sein des systèmes judiciaires.

Abréviations

CdE - Conseil de l'Europe

CEPEJ - Commission européenne pour l'efficacité de la justice

CMS - Système de gestion des affaires

CSM – conseil supérieur de la magistrature

RH – ressources humaines

SMCT – Système de mesure de la charge de travail

SPA - Systèmes de pondération des affaires

SLPS – Système *Losowego Przydziału Spraw* (le système de mesure de la charge de travail introduit en Pologne)

TIC - Technologies de l'information et de la communication