



Strasbourg, le 14 juin 2019

CEPEJ(2019)7

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

**Boîte à outils
pour soutenir la mise en œuvre des Lignes Directrices
sur la conduite du changement vers la cyberjustice**

*Telle qu'adoptée lors de la 32^{ème} réunion plénière de la CEPEJ
Strasbourg, les 13 et 14 juin 2019*

Ce document a été préparé par le Groupe de travail sur la qualité de la justice (GT-QUAL). de la CEPEJ, sur la base d'un travail préparatoire de Harold Epineuse, expert scientifique (France)

Table des matières

Avant-propos	4
Outil #1 - LIGNES DIRECTRICES ET PRINCIPES CLÉS SUR LA FAÇON DE CONDUIRE LE CHANGEMENT VERS LA CYBERJUSTICE	5
Introduction	5
I. Principes généraux	5
II. Commencer par fixer des objectifs clairs, libres de toute considération technique	6
III. Examiner les critères de base qui contribuent au bon déploiement des technologies de l'information	7
IV. Affecter des ressources appropriées en fonction des objectifs du projet.	7
V. Impliquer étroitement les futurs utilisateurs dans le développement des outils tout au long de la vie du projet	8
VI. Développer une politique de déploiement impliquant toutes les parties prenantes.....	8
VII. D'une culture de gestion de projet à une véritable approche pratique de l'innovation.....	9
Outil #2 - CONCEPTION ET GESTION D'UNE STRATÉGIE SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI) DANS UN SYSTÈME JUDICIAIRE	11
Introduction	11
1. Objectifs et domaine d'activité de la stratégie informatique.....	12
1.1 Portée de la stratégie	12
1.2 Domaine d'activité.....	13
2. Identifier et évaluer les résultats attendus des systèmes informatiques à développer en application de la stratégie (en fonction des besoins)	13
2.1 Adopter une approche fondée sur les besoins pour établir vos objectifs	13
2.2 Établir l'ordre de priorité de votre investissement pour atteindre certains objectifs en fonction d'une analyse d'impact/coût	15
3. Clarifier le statut des différentes applications informatiques qui doivent être incluses dans votre stratégie en fonction de la situation spécifique de votre système judiciaire	16
4. Principes du logiciel (but : aider les parties prenantes à catégoriser les logiciels dans lesquels investir)	18
5. Normes techniques à adopter par la stratégie informatique	19
6. Architecture IT	21
7. Sécurité informatique et protection des données.....	24
8. Services informatiques	25
9. Gestion de projet.....	27
10. Mise en œuvre de la stratégie.....	28
Outil #3 – SCHEMA D'ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DES AFFAIRES (CASE MANAGEMENT SYSTEM – CMS) AU SERVICE DES UTILISATEURS	30
Objet du document	30
1. Activités à effectuer avant de prendre toute mesure concernant votre CMS	31
1.1 Envisager le remplacement de votre ancien CMS par un nouveau CMS.....	31

1.2	<i>Établir vos objectifs à court et à long terme en ciblant les services que vous prévoyez offrir aux utilisateurs de votre cour à l'aide du nouveau SGC</i>	31
1.3	<i>Analyser votre environnement judiciaire pour identifier les partenaires institutionnels à impliquer dans le processus de conception et de mise en œuvre de votre futur CMS</i>	32
1.5	<i>Passer en revue l'ensemble du cadre juridique en place et votre capacité à le réformer si nécessaire avant d'envisager de changer votre organisation</i>	32
1.6	<i>Décider des grandes orientations qui encadreront votre travail dans les années à venir</i>	32
2.	<i>Suggestions d'étapes à suivre pour la conception d'un nouveau CMS</i>	33
2.1	<i>Déterminer d'abord un domaine d'arbitrage ou d'activité judiciaire et, éventuellement, les autres à suivre. Définir avec précision ce qui définit chaque zone et nommer sa finalité</i>	33
2.2	<i>Établir un organigramme idéal pour chaque domaine de l'activité judiciaire concernée afin de cartographier le processus d'échange d'informations. Commencer par le "dernier multiple commun" comme preuve de concept avant d'entrer dans les particularités</i>	34
2.3	<i>Appliquer le cadre procédural qui prévoit des droits d'accès à l'information, autorise ou rend obligatoire la prise de mesures pour chaque étape et pour tout acteur, et vérifier que la combinaison des deux est conforme aux principes et dispositions de procès équitable établis par l'article 6 CEDH</i>	35
2.4	<i>Évaluer la circulation actuelle de l'information dans l'environnement judiciaire et faire l'inventaire des méthodes, pratiques et outils qui favorise l'échange d'information (qu'ils soient électroniques, papier ou même informels) pour chaque organisation ou unité professionnelle concernée, afin d'identifier l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale</i>	35
3.	<i>Suggestions d'étapes à suivre pour la mise en œuvre d'une nouvelle CMS</i>	35
3.1	<i>En vous basant sur votre vision définie ci-dessus de la façon dont l'information appuie le travail des professionnels et le service fourni aux différents utilisateurs, identifier les fonctionnalités clés du SGC qui structureront l'organisation de la cour</i>	35
3.2	<i>Effectuer un test en conditions réelles à l'aide d'un projet pilote de la CMS et tirer des enseignements des résultats obtenus</i>	36
3.3	<i>Soumettre un rapport complet à votre gouvernance afin de décider (lancer, rapporter ou annuler) le déploiement du CMS à grande échelle</i>	36

Outil #4 - LISTE DE VÉRIFICATIONS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES ET ACTIONS À ENTREPRENDRE LORS DE LA CONCEPTION, DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET EN JUSTICE	38
---	-----------

Outil #5 - GRILLE SUGGÉRÉE POUR ÉVALUER LES PROJETS	49
--	-----------

Avant-propos

Par ses Lignes Directrices sur la conduite du changement vers la cyberjustice, adoptées en décembre 2016, la CEPEJ a voulu (i) porter un regard critique sur la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les systèmes judiciaires européens ces dernières années, (ii) favoriser la réflexion sur les principes fondamentaux qui devraient guider leur déploiement, et (iii) mettre en lumière les défis les plus fréquemment rencontrés par les décideurs publics dans ce contexte. La partie II des lignes directrices s'est concentrée sur ce dernier aspect, en soulignant la nécessité d'inclure le développement des TIC dans le cadre d'une approche stratégique globale visant à améliorer le fonctionnement du système judiciaire et en fournissant un certain nombre d'enseignements tirés des expériences concrètes d'application des projets TIC en Europe. En effet, l'un des principaux objectifs des Principes directeurs est d'accompagner et de soutenir les autorités nationales dans la mise en œuvre des processus de gestion du changement en matière de cyberjustice et de relever les défis connexes.

Confrontée à une demande accrue de soutien dans ce domaine dans le cadre de ses programmes de coopération, la CEPEJ a pris l'initiative d'élaborer une Boîte à outils pour soutenir la mise en œuvre des Lignes Directrices sur la conduite du changement vers la cyberjustice. **La boîte à outils se veut un instrument pratique pour les décideurs politiques et pour tous ceux qui participent à la mise en œuvre des activités de coopération de la CEPEJ.** Il comprend :

- **Un résumé des lignes directrices et des principes clés sur la façon d'amener le changement vers la cyberjustice.**
- **Une feuille de route pour appuyer la conception et la gestion d'une stratégie de technologie de l'information (TI) dans le système judiciaire.**
- **Un schéma directeur pour appuyer l'élaboration d'un système de gestion des affaires (case management system - CMS) en tenant compte du point de vue des utilisateurs.**
- **Une liste de contrôle sur les différentes étapes et actions à entreprendre lors de la conception, du développement et de la mise en œuvre d'un projet de TI au sein d'un système judiciaire.**
- **Et une grille pour évaluer les différentes dimensions d'un projet informatique.**

Ces documents partagent le même objectif d'aider les décideurs publics à gérer de manière efficace les processus de transformation numérique dans le secteur de la justice. Il s'agit, par le biais de ces documents, de : (i) permettre une compréhension plus simple des différents principes et étapes qui sont définis en détail dans les lignes directrices, (ii) mettre clairement en évidence les mesures à prendre par les décideurs lors de la mise en œuvre d'un projet informatique et (iii) détecter facilement les éventuelles lacunes et/ou actions à entreprendre à cet égard. De manière complémentaire, les documents sur la stratégie de gouvernance des systèmes d'information dans le domaine de la justice et sur les systèmes électroniques de gestion des affaires (CMS) visent à aider les décideurs publics à relever les défis qui se posent dans ces domaines spécifiques.

La Boîte à outils a été développée en tenant compte des besoins opérationnels et, pour cette raison, est conçu pour évoluer au fil du temps avec différents travaux et contributions des experts de la CEPEJ, à la lumière des nouvelles informations disponibles sur ce domaine ou des besoins identifiés dans le cadre des programmes de coopération. Il sera donc revu et enrichi périodiquement par le Groupe de travail de la CEPEJ sur la qualité de la justice et les experts de la CEPEJ.

Outil #1 - LIGNES DIRECTRICES ET PRINCIPES CLÉS SUR LA FAÇON DE CONDUIRE LE CHANGEMENT VERS LA CYBERJUSTICE

Ce document fournit un résumé des lignes directrices de la CEPEJ sur la conduite du changement vers la cyberjustice.

Introduction

1. La conduite du changement s'est avérée être un facteur clé du succès et de l'échec des politiques lorsqu'il s'agit de développer et de fournir des systèmes d'information (Lignes Directrices, § 66).
2. Les décideurs publics sont invités à prendre en compte les sept principes suivants dans la conduite du changement vers la cyberjustice¹, qui découlent de l'expérience pratique et des enseignements tirés de la mise en œuvre de projets de technologie de l'information (TI) en Europe.

I. Principes généraux

A. L'amélioration de la qualité de la justice comme facteur moteur du déploiement de la cyberjustice

1. L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des systèmes judiciaires est aujourd'hui l'une des principales raisons du déploiement de la cyberjustice. Cependant, il est crucial qu'un **tel déploiement tienne compte à la fois de l'exigence de garantir des normes de qualité plus élevées pour le service public de la justice et des attentes et besoins des professionnels et utilisateurs du système judiciaire** (Lignes Directrices, § 3, § 71).
2. **Les technologies de l'information ne constituent pas une fin en soi, mais un moyen à la disposition, entre autres, des décideurs, des professionnels et des parties à des procédures visant à améliorer le fonctionnement du système judiciaire** (Lignes Directrices, § 3 et § 71). Elle devrait être un moyen de réaliser certaines réformes au bénéfice de la justice (structure organisationnelle, carte judiciaire, procédures simplifiées, etc.) plutôt qu'une réponse aux pressions exercées soit par le département interne (dont la seule préoccupation peut être de réduire les coûts), soit par les entreprises de matériel ou de logiciels à la recherche de nouvelles opportunités commerciales (Lignes Directrices, § 71). **Les technologies de l'information devraient faire partie intégrante d'une stratégie globale de modernisation de l'appareil judiciaire et d'amélioration de la qualité de la justice**, formulée au moyen d'objectifs clairs, mesurables et vérifiables (Lignes Directrices, §79).
3. Les décideurs publics devraient **examiner attentivement si les demandes de modernisation du système judiciaire émanant de l'industrie des technologies de l'information et du public répondent à l'intérêt public** et à la qualité de la justice (Lignes Directrices, § 69). Il est important de **maintenir un certain détachement par rapport aux applications technologiques quotidiennes** (Lignes Directrices, § 70).

B. La nécessité d'une approche sur mesure des besoins du pouvoir judiciaire dans la mise en œuvre de la cyberjustice

1. Lors de la conception des projets informatiques, il convient de tenir dûment compte des nombreux aspects non techniques propres aux besoins de l'appareil judiciaire qui alimenteront

¹ La " cyberjustice " englobe toutes les situations dans lesquelles l'application des technologies de l'information et de la communication fait partie d'un processus de règlement des différends (Lignes Directrices, § 2).

le système d'information et contribueront à garantir sa pertinence pratique une fois déployé (Lignes Directrices, § 72).

2. **Les changements induits par l'introduction des technologies de l'information doivent être soutenus.** La mise à niveau des technologies de l'information devrait s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de changement plus large qui laisse une marge de manœuvre suffisante pour prendre des mesures en faveur de toutes les personnes concernées, afin de les convaincre des avantages individuels qu'elles peuvent en tirer. Le **coaching du personnel est une partie essentielle de tout projet informatique** car il permet un meilleur taux d'application et une meilleure diffusion des outils mis en œuvre, ainsi que la bonne application en ligne avec les objectifs proposés (Lignes Directrices, § 73).
3. **Il est essentiel de procéder à un examen complet des technologies existantes appliquées à l'ensemble de la magistrature avant de se lancer dans des projets d'une certaine envergure.** Une meilleure compréhension de l'offre existante et une vision à 360° permettront de mieux appréhender les enjeux et d'élaborer une stratégie de changement adaptée, en identifiant tous les liens existants entre utilisateurs et bénéficiaires, directs et indirects, et l'impact probable sur chacun (Lignes Directrices, § 74).
4. **La question de la sécurité dans le contexte des systèmes d'information doit être traitée de manière pragmatique,** en gardant à l'esprit qu'il existe des solutions pour prévenir et atténuer les cybermenaces. Entre une sécurité si laxiste qu'elle met en danger le système numérique et une sécurité si étroite qu'elle étouffe toute initiative, il faut trouver une voie médiane et l'articuler clairement dans une politique qui cherche à gérer les risques, plutôt que simplement les éviter (Lignes Directrices, § 76).
5. **La comparaison est un exercice utile pour un projet informatique** et doit se faire à la fois en interne au sein du système judiciaire (par exemple pour assurer la compatibilité technique avec d'autres solutions existantes) et en externe (en vérifiant les applications utilisées dans d'autres administrations ou entités privées ou dans d'autres Etats, en particulier lors du développement d'un nouvel outil informatique national) (Lignes Directrices, § 77).

II. Commencer par fixer des objectifs clairs, libres de toute considération technique

1. **Les changements dans le domaine de la cyberjustice devraient être le fait des tribunaux et non de la technologie. Les objectifs assignés au changement doivent être exempts de toute considération technique et pouvoir être liés à la promotion des valeurs juridiques,** à chaque étape du projet et dans chaque détail du système d'information mis en place (Lignes Directrices, § 80 - 81).
2. **Le déploiement d'un système d'information nécessite un audit des procédures et processus en vigueur dans l'appareil judiciaire.** La cyberjustice est l'occasion de réviser les anciennes méthodes d'organisation et les règles procédurales en accord avec les principes fondamentaux du droit procédural et de l'organisation judiciaire (Lignes Directrices, § 82).
3. Un nouveau système d'information peut être un moyen de mettre en œuvre des réformes judiciaires. Assurer la cohérence et la synchronisation entre les règles juridiques, d'une part, et les pratiques et processus liés à la nouvelle technologie, d'autre part, est d'une importance capitale dans ce processus (Lignes Directrices, § 83).
4. **Les calculs de retour sur investissement doivent être effectués dès la conception du projet.** Ils peuvent aider à convaincre les responsables financiers lorsqu'il s'agit de financer le projet et contribuer à une meilleure gestion du projet et de son évaluation. Lors du calcul du rendement des investissements, il convient de tenir compte de tous les coûts (dépenses d'investissement et coûts d'exploitation) générés par l'opération et de leurs variations éventuelles (Lignes Directrices, § 84 - 85).

III. Examiner les critères de base qui contribuent au bon déploiement des technologies de l'information

1. La nature et l'âge des plateformes techniques existantes doivent être pris en compte avant de se lancer dans un projet informatique. **Le maintien ou le remplacement de l'infrastructure existante entraîne des conséquences qui doivent être soigneusement mesurées** (Lignes directrices, § 87). **Le coût global du passage d'un système à un autre et de la mise à jour des plateformes existantes doit être évalué** (Lignes Directrices, § 88).
2. **Une attention particulière devrait être accordée à la réalisation de l'interopérabilité entre tous les acteurs de la chaîne de l'information, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système judiciaire** (avocats, policiers, experts), **compte tenu des besoins actuels et futurs**. Une réflexion hypothétique sur les possibilités de flux d'informations et l'introduction des restrictions requises à tout moment par le biais de règles appropriées en matière de sécurité et de confidentialité offrent une plus grande flexibilité et sont plus rentables qu'un système fermé limité à un seul groupe d'utilisateurs, sans possibilité de permettre un accès plus large, ou du moins sans nouvelles dépenses en capital et complications techniques (Lignes Directrices, § 89).
3. **Des niveaux similaires d'infrastructure informatique doivent être en place** afin d'assurer un déploiement réussi de la solution informatique en question et son utilisation par les parties prenantes définies (Lignes Directrices, § 90). Le déploiement en "mode dégradé", variant en fonction des besoins des utilisateurs, peut être envisagé (Lignes Directrices, § 91).
4. **Lorsqu'ils font appel à des prestataires de services externes, les décideurs publics devraient être particulièrement prudents lorsqu'ils définissent le dispositif juridique et les méthodes de travail du secteur public et privé. Les utilisateurs doivent être étroitement associés à la conception et à l'exécution de la solution informatique en question** (Lignes Directrices, § 95-96).
5. La décision de faire appel à un fournisseur du secteur privé pour héberger des données judiciaires peut comporter des risques importants pour les autorités publiques. **La plus grande attention doit être accordée aux questions relatives à la propriété des données et au droit applicable. Enfin, l'autorité publique doit s'assurer, sinon d'exiger de son prestataire de services, de fournir l'ensemble de la documentation pertinente** utile au traitement, à l'analyse et à la récupération du système d'information. Il s'agit là d'une condition essentielle pour exercer sa liberté vis-à-vis du prestataire en tant que bénéficiaire du service (Lignes Directrices, § 97).

IV. Affecter des ressources appropriées en fonction des objectifs du projet

1. **Lors de l'affectation des ressources aux projets informatiques, il convient de tenir dûment compte de tous les coûts directs et indirects liés à l'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques professionnelles**. Il s'agit des coûts liés à la réalisation du projet et à la mise en œuvre de la technologie, mais aussi des coûts initiaux tels que les audits préliminaires et les coûts du projet encourus à un stade ultérieur, tels que les activités de communication (qui devraient être aussi vastes que possible, et dont les objectifs devraient inclure les fonctionnaires responsables du budget de la justice), l'information des utilisateurs (professionnels et citoyens) et la formation des utilisateurs (Lignes Directrices, § 98).
2. **Le budget doit être établi en fonction du cycle de vie du projet**. Bien que la sous-estimation du montant d'argent nécessaire ait posé des problèmes pour de nombreux projets informatiques, les appels à un financement supplémentaire pour des projets de sauvetage,

lorsque cela est possible, peuvent également nuire durablement à la crédibilité du projet auprès de ses bénéficiaires et des responsables du budget de la justice (Lignes Directrices, § 99).

3. **Il est essentiel de disposer d'équipes multidisciplinaires dédiées spécifiquement au projet et dirigées par un juriste professionnel**, assisté d'un directeur technique. Au sein de l'équipe, un éventail de compétences devrait être disponible, couvrant les différents aspects judiciaires et informatiques du projet, étant entendu que des domaines tels que l'ergonomie, la communication sur le projet et ses livrables et la formation des utilisateurs sont des compétences spécialisées qui nécessitent l'assistance d'experts, soit au sein de l'équipe du projet, soit en collaboration avec elle. Il est évidemment essentiel que le personnel soit pleinement disponible pour poursuivre les objectifs fixés, dans les délais convenus, d'où la nécessité d'une équipe intersectorielle disposant d'une réelle liberté de gestion et de fonctionnement (Lignes Directrices, § 100).
4. **La gestion du projet exige également une certaine souplesse dans l'orientation et le déploiement des ressources**, avec l'appui d'un personnel spécialisé et sans conflits d'intérêts avec les sociétés de services qui pourraient être responsables de l'élaboration ou du maintien des solutions techniques adoptées ou des conflits d'autorité avec d'autres parties du système judiciaire. Dans le cas de projets longs ou complexes, il est recommandé de scinder le projet en plusieurs petits objectifs spécifiques, qui peuvent être atteints dans des délais courts et raisonnables, tout progrès étant ainsi visible pour les bénéficiaires (Lignes Directrices, § 101 - 102).

V. Impliquer étroitement les futurs utilisateurs dans le développement des outils tout au long de la vie du projet

1. **Une implication étroite et continue des futurs utilisateurs tout au long de la vie du projet** (et pas seulement au début) **aidera à l'adapter aux défis commerciaux et juridiques** et à minimiser les divergences entre les besoins exprimés sur papier et la manière dont les spécialistes informatiques y répondent dans la pratique. Elle permettra de réorienter les solutions techniques proposées, dans la mesure du possible et sans affecter le calendrier ou le coût du projet (Lignes Directrices, § 104).
2. Dans le cas des solutions informatiques les plus coûteuses, des tests de stress en laboratoire avant toute application réelle, à l'aide de scénarios élaborés en consultation avec des professionnels du droit, permettront de mieux anticiper et prévenir tout problème pouvant survenir lorsque la technologie est déployée à grande échelle. De tels tests sont donc fortement recommandés (Lignes Directrices, § 104).
3. Les sites pilotes peuvent être utilisés pour fournir une rétroaction au cours du projet (Lignes Directrices, § 105).

VI. Développer une politique de déploiement impliquant toutes les parties prenantes

1. **Livrer un système informatique dans les délais, dans le respect du budget et en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs tout au long de la vie du projet n'est pas suffisant** pour assurer le succès sur le terrain. **Une attention particulière doit également être accordée à la manière dont l'outil est déployé et à l'accompagnement du changement** au bon niveau du système judiciaire en question (Lignes Directrices, § 106).
2. **Le processus de gestion du changement doit être mené dans toutes les catégories d'emploi dont les pratiques seront touchées par le nouveau système, à tous les niveaux hiérarchiques au sein de ces catégories d'emploi, et en même temps.** Le fait d'avoir des

pairs examinateurs à tous les niveaux, c.-à-d. des personnes qui connaissent particulièrement bien le projet et qui ont reçu une formation en soutien au changement, sera un atout majeur lorsqu'il s'agira de déployer le système dans la communauté des utilisateurs. **Loin d'être une étape de plus dans le processus de mise en œuvre, ce type de communication bidirectionnelle aura été intégré à la méthodologie du projet et contribuera à évaluer les résultats du projet** en fournissant une rétroaction détaillée à partir du terrain sur la façon dont les changements sont reçus et perçus (Lignes Directrices, § 107).

3. **La formation à la nouvelle technologie devrait s'adresser aux individus et être accessible à tous** ceux qui travaillent dans le milieu judiciaire (Lignes Directrices, § 108).
4. **Il est également important que la formation arrive au bon moment**, ni trop tôt, ni trop tard, **et qu'elle soit disponible suffisamment longtemps** pour que tout le monde s'habitue réellement au nouveau système (Lignes Directrices, § 109).
5. **En plus de posséder des compétences techniques, les formateurs devraient bénéficier d'une formation judiciaire (ou professionnelle) adaptée aux fonctionnalités du système en question et aux personnes à former**, afin qu'elles puissent comprendre les problèmes des utilisateurs et communiquer avec eux de manière constructive (Lignes Directrices, § 110).
6. **Il convient également de tenir dûment compte de la nécessité de former les utilisateurs en dehors du système judiciaire.** Les membres du public, par exemple, auront besoin d'un soutien sous la forme d'outils en ligne appropriés ou d'un soutien individuel (lignes d'assistance téléphonique ou salons de clavardage en ligne). Même dans les cas où le développeur de projet n'en est pas directement responsable, la formation des utilisateurs externes devra être encouragée (Lignes Directrices, § 111).
7. **Il est essentiel de communiquer tout au long de la mise en œuvre du projet et à la fin de celui-ci, afin de rendre compte des réalisations réelles** (Lignes Directrices, § 112 et § 116).
8. **L'idée est d'informer les futurs utilisateurs des avantages escomptés du nouveau système, des mesures qu'ils devront prendre, de ce qui est censé se produire et à quel moment** (Lignes Directrices, § 112). Il est important, lorsque l'on communique avec les futurs utilisateurs, de ne pas brosser un tableau trop sombre de la situation actuelle, ni trop rose de la vie dans le nouveau système. Plus les promesses sont grandes, plus il sera difficile de les tenir (Lignes Directrices, § 113).
9. **Les supports et services d'accompagnement du changement** (newsletters, dossiers d'information, manuels, tutoriels vidéo, formations en ligne, hotlines, forums de discussion) sont autant d'occasions de connecter et de mobiliser une communauté autour de l'objectif de modernisation, clairement et précisément défini au tout début du processus. Cet objectif sera d'autant plus susceptible de rapprocher les gens qu'il s'inscrit dans une perspective de promotion de principes judiciaires auxquels tous les utilisateurs (professionnels et citoyens) peuvent adhérer (Lignes Directrices, § 114).

VII. D'une culture de gestion de projet à une véritable approche pratique de l'innovation

1. **L'adoption d'un système de gouvernance unique, simple et clairement défini, permettant de séparer la gestion du projet du reste de l'administration est essentielle** pour que le nouvel outil soit livré à temps et selon les spécifications. L'équipe de projet devrait bénéficier d'une certaine souplesse dans la gestion du projet et ne rendre compte que de la réalisation des objectifs (Lignes Directrices, § 118).
2. **Une gestion efficace par la même entité pendant toute la durée de vie du système devrait permettre un suivi permanent des ressources spécifiques dépensées et faciliter l'obtention d'informations en retour sur les réalisations réelles** (Lignes Directrices, § 119).
3. **Il est recommandé d'inclure des experts ou des chercheurs indépendants** d'un large éventail de disciplines pour appuyer la gestion de projet, et collaborer à l'évaluation des

besoins à la conception et à la mesure du rendement du nouveau système et à l'évaluation de son impact (Lignes Directrices, § 120).

4. **Le processus de gestion de projet devrait amener les développeurs à accorder une grande priorité à la réorientation vers d'autres domaines des ressources économisées** par le déploiement de solutions informatiques données (Lignes Directrices, § 121).
5. **Plutôt que d'éliminer l'intervention humaine, l'informatisation devrait avoir pour effet d'alléger la charge des personnes**, en les libérant de la corvée, par exemple, de tâches hautement répétitives ou peu stimulantes intellectuellement. **La cyberjustice peut être l'occasion de libérer le potentiel des personnes concernées**, qu'il s'agisse de juges, de procureurs, de greffiers, d'avocats ou de personnel auxiliaire, en les réaffectant à des tâches qui ne peuvent ou ne doivent pas être exécutées par des machines. Des tâches qui exigent le genre d'intelligence et de sensibilité humaines qui sont encore aujourd'hui l'essence même du système judiciaire (Lignes Directrices, § 121).

Outil #2 - CONCEPTION ET GESTION D'UNE STRATÉGIE DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI) DANS UN SYSTÈME JUDICIAIRE

Introduction

Ce document² s'adresse aux décideurs chargés d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie en matière de technologies de l'information (TI) pour le système judiciaire. Il examine les questions critiques qui se posent dans le processus de préparation et de mise en œuvre d'une telle stratégie, qui ont été identifiées parmi les expériences européennes dans ce domaine à la lumière des lignes directrices de la CEPEJ en matière de cyberjustice³ et des enseignements tirés dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de coopération de la CEPEJ⁴.

Si l'utilisation appropriée des systèmes informatiques contribue également à assurer une gestion efficace au sein des autorités judiciaires et une bonne administration de la justice pour tous, il est souvent recommandé d'établir une stratégie informatique nationale comme moteur de la modernisation de tous les tribunaux, parquets et unités professionnelles intervenant dans le règlement d'une affaire. Cela contribue à bénéficier pleinement et durablement d'un déploiement et d'une utilisation cohérents des outils informatiques au sein du système judiciaire.

L'élaboration et le contenu d'une stratégie sont laissés à la discrétion des autorités nationales, mais certains paramètres sont applicables à tous. La mise en place d'une stratégie informatique pour le système judiciaire est un cadre essentiel pour tout pays afin d'assurer l'utilisation efficace des technologies de l'information à leur plein potentiel, et en particulier des systèmes de gestion des dossiers.

Une telle stratégie devrait viser à présenter une vision saine et claire des objectifs et cibles généraux et des différentes étapes nécessaires à sa mise en œuvre dans un délai précis. L'avenir devrait être défini en fonction des besoins importants des citoyens et des utilisateurs des institutions judiciaires, y compris les professionnels de la justice. Il est essentiel de renforcer leur confiance dans les changements initiés par les décideurs et de présenter les outils informatiques comme une contribution à un avenir meilleur pour tout type d'utilisateur individuel.

La stratégie doit être conçue et soutenue au plus haut niveau, en assurant la participation effective de chaque groupe d'utilisateurs qui devraient être des "ambassadeurs" proactifs du plan pendant la phase de mise en œuvre.

C'est aux décideurs, au plus haut niveau, qu'il incombe d'assurer une mise en œuvre efficace, et non aux techniciens ou aux responsables de projets, qui auront cependant un rôle important à jouer dans les différentes équipes et comités qui seront mis en place lors de la phase de conception, d'exécution et d'évaluation de la stratégie.

La durée moyenne d'une stratégie est généralement de quatre à cinq ans : prévoir moins de temps peut remettre en question une mise en œuvre efficace ; envisager un délai plus long pourrait être acceptable, mais cela nécessiterait des révisions et un suivi réguliers et intermédiaires conduisant à

² Jacques Bühler, ancien Président du Groupe SATURN de la CEPEJ, a apporté une contribution importante dans la préparation de ce document.

³ Lignes directrices de la CEPEJ sur la manière de conduire le changement vers la cyberjustice : <https://rm.coe.int/16807482de>

⁴ L'expérience acquise dans le cadre du programme conjoint CdE/UE en cours sur le renforcement de l'efficacité de la justice en Albanie (SEJ II) est particulièrement inspirante à cette fin.

d'éventuelles mises à jour de la stratégie (ce qui implique la création d'un mécanisme de mise à jour), car la technologie évolue rapidement.

Selon les suggestions ci-dessous, il est fortement recommandé de procéder à un travail préparatoire afin de développer une stratégie forte et ciblée en premier lieu :

a) **Procéder à une évaluation claire de la situation actuelle en matière de technologies de l'information au niveau national** (outils disponibles en fonction de l'âge et du cadre technique ; évaluation de l'utilisation des outils informatiques existants par les différents acteurs et examen des pratiques actuelles développées par tous les utilisateurs avec ou sans ces outils ; cadre réglementaire et politique en matière de cybersécurité, de protection des données et modèles de procédures).

b) **Réfléchissez sur votre vision du système de justice pour l'avenir.** Que voudriez-vous qu'il se passe ? Selon vous, qu'est-ce que les autres intervenants souhaiteraient ? Ou alors qu'est-ce que vous ne voudriez pas voir se réaliser quand il s'agit de l'utilisation de l'informatique ? Essayez de générer une vision commune sur la base de laquelle vous construirez votre stratégie.

c) **Tirer les leçons du passé :** faire un examen honnête des tentatives antérieures de modernisation du système de justice, avec ou sans TI. Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Pourquoi ? Quels sont les obstacles et les erreurs à éviter ? Les lignes directrices et la liste de contrôle de la CEPEJ en matière de cyberjustice peuvent vous aider à identifier les étapes qui ont bien ou mal fonctionné dans votre méthodologie de mise en œuvre.

d) **Imaginer comment combler le vide :** quelles sont les étapes à suivre et les obstacles à surmonter dans le processus de changement de la situation actuelle à la situation idéale ?

e) **Planifier avant d'agir.** Dans quel ordre ces mesures doivent-elles être prises et quels obstacles doivent être surmontés ? Combien de temps devrait durer tout le processus ? Quels sont les coûts directs et indirects à considérer ? Affecter (et ne pas sous-estimer) des coûts supplémentaires spécifiques pour la gestion du changement.

f) **Rédigez votre stratégie en abordant les différents points ci-dessus dans deux documents :** un document court qui ne devrait pas être déplacé avant la fin de votre période de temps ; un autre document long avec la possibilité d'ajuster les dispositions dans le temps en application d'un mécanisme de révision et d'actualisation. Rendre public le premier document et mobiliser les gens autour de votre vision. Garder la seconde avec vous pour évaluer les mesures prises sous votre gouvernance pendant la mise en œuvre de la stratégie ; évaluer la réalité de ce qui se passe à la lumière de ce qui était censé se passer. Réévaluez les mesures à prendre (revenir au plan ou passer du plan à autre chose) à la lumière du premier document.

1. Objectifs et domaine d'activité de la stratégie informatique

1.1 Portée de la stratégie

La stratégie vise à donner un aperçu clair et complet de la façon dont les technologies de l'information aideront le système de justice à s'acquitter de ses fonctions en mettant en œuvre des solutions qui appuient le travail de tout professionnel concerné et fournissent ou facilitent la transmission de renseignements utiles au règlement d'une affaire portée devant un tribunal.

La stratégie devrait viser une situation idéale pour que le fonctionnement du système judiciaire puisse être réalisé dans un délai précis. Un ensemble de solutions et de moyens sera mobilisé de manière progressive afin d'atteindre la situation idéale présentée dans la stratégie.

1.2 Domaine d'activité

Décider, parmi les institutions énumérées ci-dessous, celle qui sera incluse dans la stratégie :

- a) Tribunaux civils, pénaux, administratifs, spécialisés (tribunaux de grande instance et de criminalité organisée, etc.).
- b) Tribunaux de première instance et de deuxième instance, juridiction supérieure ou de cassation.
- c) Conseil supérieur de la magistrature, Conseil supérieur des procureurs et Inspection générale.
- d) Bureaux des procureurs de la République.

Le Ministère de la Justice ne peut pas être inclus en tant qu'utilisateur principal mais aura accès aux données du système afin de remplir son obligation de collecter et d'analyser les statistiques provenant des activités des institutions judiciaires. D'autres professionnels tels que les avocats, les experts ou les huissiers de justice ne sont pas les premiers bénéficiaires de la stratégie informatique, même si la modernisation du fonctionnement des tribunaux peut également affecter leur pratique professionnelle. Il faudrait prévoir dans la stratégie de les impliquer dans des projets informatiques concrets qui les intéressent. Ils devraient également être invités à élaborer leur propre stratégie avec des principes et des actions compatibles avec ceux du secteur de la justice dans son ensemble.

2. Identifier et évaluer les résultats attendus des systèmes informatiques à développer en application de la stratégie (en fonction des besoins)

2.1 Adopter une approche fondée sur les besoins pour établir vos objectifs

Commencer par choisir parmi les résultats escomptés énumérés ci-dessous ceux qui correspondent à votre vision. Déterminer en détail pour chaque problème que vous voulez régler et le genre d'outil ou de solution qui, selon vous, pourrait améliorer la situation à laquelle vous êtes confronté dans votre système de justice.

a) *Gestion efficace des tribunaux et des parquets*

La mise en œuvre des solutions informatiques prévues dans la stratégie débouchera sur de nouvelles méthodes de travail qui fourniront des informations précises, fiables et en temps réel à l'appui d'une gestion efficace des unités professionnelles en améliorant et en simplifiant la gestion des dossiers, en mettant à disposition des outils conviviaux pour juger les dossiers, en modifiant les tâches et le calendrier des événements, en permettant la visualisation des dossiers en attente et des retards, en affectant les dossiers selon des règles programmables, etc.

b) *Faciliter l'accès à la justice - Communication efficace entre les parties, les avocats et les tribunaux, ainsi qu'avec les bureaux des procureurs*

L'échange d'informations est essentiel pour les professionnels impliqués dans une affaire, et la qualité et l'efficacité de cet échange d'informations sont fortement attendues par les parties. La

stratégie devrait viser à faciliter cet échange tout en garantissant des normes élevées en matière d'intégrité et de sécurité de l'information.

c) Résolution efficace des cas

Le fait d'avoir un accès facile et complet à tout type d'information nécessaire pendant le règlement d'un cas se traduira par une décision de meilleure qualité et un meilleur contrôle sur le temps consacré à un cas.

d) Exécution efficace des jugements

La responsabilité d'un tribunal ne prend pas fin lorsqu'une décision est rendue aux parties qui attendent des résultats concrets sur leur situation découlant de cette décision. Les outils informatiques à inclure dans la stratégie devraient être interopérables avec des systèmes spécifiques de gestion des dossiers d'application de la législation et être ensuite en mesure de suivre l'état d'exécution des décisions afin de fournir des informations aux parties et de calculer les retards éventuels tout en contrôlant le respect de l'article 6 de la CEDH.

e) Améliorer la sécurité juridique

Le partage de l'information sur la jurisprudence de n'importe quel tribunal du pays permettra d'accroître la connaissance professionnelle et publique du droit au fur et à mesure que les juges le décident et de renforcer l'autorité des précédents. De plus, le calcul de l'information juridique fondée sur la jurisprudence aidera les parties à évaluer leur situation et à décider si elles préfèrent aller devant les tribunaux ou régler leur différend par voie de règlement extrajudiciaire des différends⁵ (si ce n'est par règlement en ligne⁶).

f) Protection des données

Les autorités publiques devraient garantir à toutes les parties, y compris les professionnels du droit, des normes élevées en matière de protection des données, conformément à la convention du Conseil de l'Europe sur la protection des données,⁷ que la stratégie sera appliquée.

g) Faciliter la supervision des tribunaux et des bureaux des procureurs

La responsabilisation peut être améliorée grâce à des solutions informatiques qui recueilleront des informations sur le fonctionnement des tribunaux et faciliteront la production de statistiques à des fins internes et externes.

h) Garantir la transparence et contribuer à la lutte contre la corruption

La traçabilité de l'information et des communications rendue possible par les systèmes informatiques permet de contrôler la mise en œuvre des règles de procédure et des obligations professionnelles par les professionnels et peut apporter la preuve d'infractions disciplinaires ou pénales commises dans le cadre du tribunal.

⁵ MARC = Règlement extrajudiciaire des différends.

⁶ ODR = Online Dispute Resolution.

⁷ Convention du Conseil de l'Europe sur la protection des données : https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900000016807c65bf

i) Améliorer les relations avec les médias (accessibilité, porte-parole, chiens de garde)

Les technologies de l'information peuvent renforcer les politiques de communication et de responsabilité des tribunaux en les améliorant en fonction du niveau auquel les citoyens obtiennent leurs informations aujourd'hui, c'est-à-dire au moyen de sites Web interactifs et de réseaux sociaux sélectionnés.

j) Offrir un système raisonnablement prévisible

Avec plus d'informations à la disposition des professionnels et du public, le système judiciaire témoigne et assume la responsabilité d'une utilisation plus prévisible, conformément aux principes de la CEDH sur l'accès à la justice et la protection d'un procès équitable.

2.2 Établir l'ordre de priorité de votre investissement pour atteindre certains objectifs en fonction d'une analyse d'impact/coût

Maintenant que vous avez choisi les résultats escomptés et les objectifs que vous voulez poursuivre avec cette stratégie, vous devez évaluer sa faisabilité en examinant chaque résultat choisi à l'aide de l'ensemble des critères suggérés dans le tableau ci-dessous.

Vous vous rendez peut-être compte que vous ne serez peut-être pas en mesure d'investir dans chacun d'eux ou que vous devrez investir l'un après l'autre dans un certain laps de temps. Vous devrez peut-être ensuite choisir celui qui sera prioritaire en fonction de l'impact de chacun, en tenant compte des critères d'utilisation (l'impact pratique de l'investissement dans une priorité choisie) et des critères de coûts (l'impact de l'investissement envisagé dans une priorité choisie sur votre budget à court et moyen terme). Par exemple, vous pouvez vous rendre compte qu'un objectif choisi a dans votre situation peu d'impact sur la population concernée ou sur la gestion des cas qui pourraient être améliorés par rapport à la dépense que représente cet investissement. Au contraire, il peut arriver qu'un petit investissement dans un objectif choisi puisse avoir un effet important sur la situation actuelle de votre système judiciaire, maintenant ou avec une courte période de retour sur investissement.

CRITÈRES POUR PRIORISER VOTRE INVESTISSEMENT SELON UNE ÉCHELLE DE 1 À 3 SUGGÉRÉE CI-DESSOUS	
CRITÈRES D'UTILISATION (1=faible ; 2=moyen ; 3=élevé)	CRITÈRES DE COÛTS (1=faible ; 2=moyen ; 3=élevé)
Quel est le nombre final d'utilisateurs concernés par l'outil informatique envisagé ?	L'outil informatique envisagé entraînera-t-il une augmentation ou une diminution des ressources (coûts/investissements) ?
Quel est le nombre moyen d'utilisations par jour de l'outil informatique envisagé ?	L'outil informatique envisagé se traduira-t-il par une augmentation de l'efficacité (gestion du temps) pour les tribunaux, les services de soutien (TI), les infrastructures (archives) ?

CRITÈRES POUR PRIORISER VOTRE INVESTISSEMENT SELON UNE ÉCHELLE DE 1 À 3 SUGGÉRÉE CI-DESSOUS

Quel est l'impact de l'outil informatique sur la résolution des cas ?	Quel est pour l'outil informatique envisagé le temps nécessaire pour le retour sur investissement ?
Quel est l'impact de l'outil informatique sur la mise en œuvre de la législation et la réforme de la justice ?	
Quel est l'impact de l'outil informatique envisagé sur l'image et la confiance du système judiciaire ?	
Comment l'acceptation interne de l'outil informatique est-elle envisagée ?	
Quel est l'impact de l'outil informatique envisagé au niveau interne, au niveau externe et aux deux ?	
Quel est l'impact de l'outil informatique envisagé sur l'accès à la justice ?	

⇒ *L'autorité responsable de la stratégie informatique doit définir chacun des critères : priorité "faible", "moyenne" et "élevée" avant de décider de la distribution requise.*

Par exemple, pour le premier critère (nombre final d'utilisateurs d'un outil informatique) : selon les expériences européennes, "faible" peut correspondre à un pourcentage inférieur à 50 % des utilisateurs au sein des autorités judiciaires, "moyen" : plus de 50% des utilisateurs au sein des autorités judiciaires, "élevé" lorsque les outils sont utilisés par tous / la plupart des utilisateurs au sein des autorités judiciaires et par le public hors juridiction (outil Internet).

3. Clarifier le statut des différentes applications informatiques qui doivent être listées dans votre stratégie en fonction de la situation spécifique de votre système judiciaire

Il y a des applications qui sont critiques pour le fonctionnement des institutions, en ce sens que le tribunal ne pourrait pas fonctionner sans ces outils ou qu'il aurait de grandes difficultés à reporter son activité pendant quelques heures, un jour ou plus si la demande était manquante ou irrecevable. Au contraire, certaines applications utiles qui améliorent ou facilitent le travail des institutions ne mettront pas en péril l'activité des institutions s'il arrive qu'elles soient hors service ou manquantes. Dans ce cas, il s'agit d'applications dites "non stratégiques".

Comme votre stratégie établira l'environnement de l'application, vous devez d'abord identifier et spécifier les applications qui ont déjà été développées et mises en œuvre. En complément et dans une perspective prospective, il s'agit de préciser les applications à développer pendant la durée de vie de la stratégie avec une hiérarchisation des choix qui doit être clairement établie.

Après avoir vérifié les applications déjà mises en œuvre et non réaménagées pendant la durée de vie de votre stratégie, vous pouvez utiliser l'échelle suivante pour identifier le niveau de priorité qui sera le vôtre dans le développement des applications manquantes dans le cadre de cette stratégie, en fonction des besoins et de la situation spécifique de votre système judiciaire.

est déjà développée et mise en œuvre

** le développement de l'application est une priorité politique claire*

*** le développement de l'application peut être une priorité politique*

**** le développement de l'application n'est pas une priorité politique*

a. Liste des applications informatiques critiques

- i. Suite bureautique
- ii. Demande par courriel
- iii. Système de gestion des affaires pour les tribunaux et les parquets
- iv. Base de données juridique en ligne du Ministère de la Justice
- v. Base de données de jurisprudence en ligne de la Cour Suprême
- vi. Application comptable
- vii. Application des ressources humaines
- viii. Système de gestion de documents
- ix. Enregistrement audio-vidéo des audiences (si la loi l'exige pour la validité de l'audience)
- x. Internet, y compris le réseau
- xi. Services de justice en ligne (e-justice/justice 4.0⁸)
 - entre les autorités judiciaires
 - entre les parties et les autorités judiciaires

⁸ L'expression "Justice 4.0" fait référence aux derniers développements des services numériques conçus pour les systèmes de justice fournissant des communications électroniques, le dépôt électronique, le règlement en ligne des différends, etc.

b. Liste des applications informatiques non critiques

- i. Outil statistique (s'il n'est pas intégré au système de gestion des cas)
- ii. Outil d'attribution des cas (s'il n'est pas intégré au système de gestion des cas)
- iii. Dictier à l'ordinateur
- iv. Base de données de la bibliothèque
- v. Demande de réservation de salle d'audience
- vi. Formation assistée par ordinateur / e-learning
- vii. Intranet
- viii. Service d'assistance et système de billetterie
- ix. Autres petites applications informatiques

4. Principes du logiciel (but : aider les parties prenantes à catégoriser les logiciels dans lesquels investir)

a. Logiciels libres

Les solutions Open Source sont plus flexibles pour les développements futurs et facilitent généralement l'interconnexion avec d'autres systèmes. Il existe très souvent des technologies Open Source intégrées dans n'importe quel service informatique, disponibles en arrière-plan de la plupart des logiciels (LINUX, etc.). La question à laquelle il faut répondre dans la stratégie informatique est celle du degré de pénétration des outils Open Source : tous les outils doivent être Open Source, y compris les outils utilisés par les utilisateurs (par exemple LibreOffice⁹ au lieu de Word) ou seulement l'Open Source en arrière-plan, si nécessaire.

Les coûts des outils Open Source sont généralement inférieurs à ceux des logiciels fermés (pas de coûts de licence, seulement des coûts de maintenance et/ou de développement). La qualité du logiciel est généralement meilleure que celle d'un logiciel fermé, car le code source du logiciel est visible et peut être amélioré par tous (par rapport aux règles de licence Open Source concernées ex : GPL v3¹⁰).

b. Logiciel source fermé

Certaines solutions sont plus compétitives en utilisant des logiciels génériques à source fermée. Toutefois, les questions de propriété et d'exportation des données doivent être posées expressément et clairement pour que l'on puisse vérifier qu'elles sont à l'avantage de l'organisme public.

Toutefois, si l'organe responsable de l'informatique judiciaire décide d'utiliser un logiciel source fermé, il n'aura pas accès au code source et dépendra du propriétaire de l'outil pour procéder aux mises à

⁹ <https://www.libreoffice.org/>

¹⁰ GPL = General Public License (<https://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.en.html>).

jour et aux améliorations nécessaires. Il faut néanmoins vérifier s'il est possible d'ajouter des fonctionnalités supplémentaires ou des outils complémentaires via des interfaces spécifiques (API¹¹).

Par exemple, Word est un produit appartenant à la société Microsoft. Les coûts de licence sont très élevés. D'autre part, c'est le logiciel de traitement de texte le plus distribué au monde. Pour cette raison, il n'est généralement pas nécessaire d'organiser des formations pour les nouveaux employés. Ce n'est pas le cas lorsqu'une institution décide d'utiliser LibreOffice, la formation est nécessaire et génère donc des coûts.

c. Acquisition de logiciels

a) Principe = logiciel standard

Il est souvent possible d'utiliser des applications standard ou existantes pour des outils qui sont également utilisés en dehors du périmètre des institutions judiciaires. En raison des coûts et du temps nécessaires pour des développements spécifiques, il est utile d'utiliser un logiciel standard chaque fois que cela est possible, en gardant à l'esprit les possibilités parfois offertes par les fournisseurs de logiciels pour adapter le logiciel standard aux besoins et fonctionnalités spécifiques.

b) Exception = aménagement propre

Pour certaines applications critiques très importantes (comme le système de gestion des cas ou la base de données de jurisprudence) utilisées au sein des institutions judiciaires, il peut être utile de développer ou de perfectionner ce genre d'outils. Toutefois, il devrait s'agir d'une exception.

5. Normes techniques à adopter par la stratégie informatique

Il est nécessaire que la stratégie établisse clairement les normes techniques qui seront suivies par toutes les institutions dans le développement des différentes applications.

a. Archivage

Une politique spécifique relative au statut, à la maintenance et au processus des archives doit être établie en tenant compte de la numérisation de l'information qui sera incluse dans la stratégie.

Par exemple, il est nécessaire de définir à l'avance :

- Lorsqu'un dossier d'une affaire doit être transmis à l'archive électronique (sans possibilité d'ajouter un document après la transmission).
- Quels documents spécifiques d'un dossier doivent être archivés.
- S'il pourrait être utile de créer une archive transitoire, sans avoir la possibilité de modifier les documents existants, mais avec la possibilité d'ajouter un nouveau document au dossier (par exemple des lettres entre une partie et le tribunal après la notification du jugement).
- Le format pour les archives électroniques de longue date (par exemple quelle version de PDF/A est convenue).

La stratégie ne doit décrire que les orientations et les détails techniques doivent être définis dans un document distinct et spécifique.

¹¹ API = interface de programmation d'application.

b. Principes ergonomiques

Les principes de conception doivent être établis avant le développement de tout outil informatique dans le cadre de la stratégie et guider les développements futurs selon les meilleures normes ergonomiques.

Il est également important d'avoir une certaine homogénéité entre les interfaces des différents outils pour simplifier l'utilisation des différents outils et réduire la formation nécessaire. Pour cette raison, parfois le choix ne sera pas le plus récent ou le meilleur standard ergonomique mais un standard ergonomique proche de ce que l'utilisateur connaît et utilise déjà afin de faciliter l'appropriation. La stratégie informatique doit préciser l'intention de l'organe responsable de la stratégie dans ce domaine par la production d'un document distinct et spécifique tel que la "Charte" des principes de conception.

c. Signature électronique

La signature électronique est souvent complexe et coûteuse à déployer. Par conséquent, il faut envisager d'autres solutions pour authentifier les documents et leurs auteurs en vue d'une utilisation immédiate et efficace, si un système approprié de signature électronique ou numérique n'est pas possible dans un délai raisonnable.

On peut penser en particulier à un système d'identification électronique ou numérique antérieur utilisé sur d'autres plateformes qui pourrait être utilisé et élargi à d'autres fins si les garanties du contrôle d'identité existent.

d. Échange de documents (compatibilité des systèmes)

Le type de format requis pour les documents produits et acceptés par le système doit être établi avant l'élaboration de tout outil informatique dans le cadre de la stratégie. Les échanges avec d'autres systèmes en dehors du périmètre de la justice doivent être assurés.

e. Structure des documents

Les documents ou dossiers transmis par voie électronique entre avocats ou parties et autorités judiciaires ou entre autorités judiciaires elles-mêmes (par exemple entre le parquet et le tribunal) ne devraient pas être remis uniquement dans le format défini. Il est également utile que les métadonnées d'un fichier spécifique (comme le nom et l'adresse des parties et autorités concernées) soient également transmises électroniquement au destinataire. Le système devrait alors permettre d'éviter toute ressaisie des métadonnées, même partielle. La méthode la plus utilisée pour cela est de structurer les fichiers avec des balises XML¹².

f. Certification des documents

Il peut être nécessaire que les documents qui sortent des tribunaux soient certifiés. La stratégie définira le degré de nécessité et les principes appropriés (par défaut ou sur demande) pour une certification qui assure la sécurité mais ne nuit pas au fonctionnement rapide du tribunal.

¹² Voir par exemple le schéma XML développé par le Tribunal Suprême de Suisse appelé CHJusML : <http://www.datafactory.ch/chjusml/>. Le texte est en allemand, mais le schéma est en anglais.

g. Indexation des décisions judiciaires

La stratégie doit établir la norme pour fournir une nomenclature unique permettant d'identifier les décisions de justice au niveau national conformément à la norme européenne de l'ECLI¹³.

La partie obligatoire de la norme ECLI de l'UE consiste uniquement en métadonnées formelles concernant les cas (code pays, numéro de dossier, date de la décision, etc.).

La partie facultative contient la possibilité d'indexer les décisions judiciaires avec des mots-clés¹⁴. Il est également intéressant pour les juges et les utilisateurs des tribunaux (en particulier les avocats) d'avoir la possibilité de trouver la jurisprudence relative à des articles spécifiques du droit national¹⁵.

La stratégie informatique doit ensuite définir :

- Quels types de métadonnées (seulement des mots-clés formels ou aussi des mots-clés et des articles de loi) doivent être affectés à une décision ;
- Comment les métadonnées doivent être attribuées : extraction automatique des données formelles du système de gestion des dossiers, attribution intellectuelle ou automatique (à l'aide d'un outil informatique spécifique) des mots clés et des articles de loi.

h. Protection des données

Nous vous encourageons à rédiger votre politique en matière de protection des données en fonction du domaine de la justice et à la rendre accessible à toute personne concernée par des informations sur l'autorité responsable du mécanisme de recours dans ce domaine.

6. Architecture IT

La discussion sur l'architecture informatique peut devenir très technique. Il est donc conseillé de demander aux techniciens de présenter les avantages et les inconvénients de chaque solution appliquée au contexte spécifique d'un système judiciaire. Fondamentalement, l'architecture informatique se compose de deux composantes : le matériel et le logiciel. Ici, nous traiterons uniquement de la composante matérielle, qui comprend le réseau informatique, les serveurs et les clients.

En termes très généraux, les principales variantes suivantes existent pour l'architecture matérielle :

Dans cette variante, chaque autorité judiciaire (tribunal ou procureur, ci-après "entité décentralisée") dispose de son propre centre de calcul et gère elle-même les applications et les données. Les nouvelles versions des applications sont mises à disposition par l'autorité centrale (ministère ou

¹³ ECLI = European Case Law Identifier : https://e-justice.europa.eu/content_european_case_law_identifier_ecli-175fr.do?init=true

¹⁴ Voir par exemple : <http://eurovoc.europa.eu/drupal/?q=node>

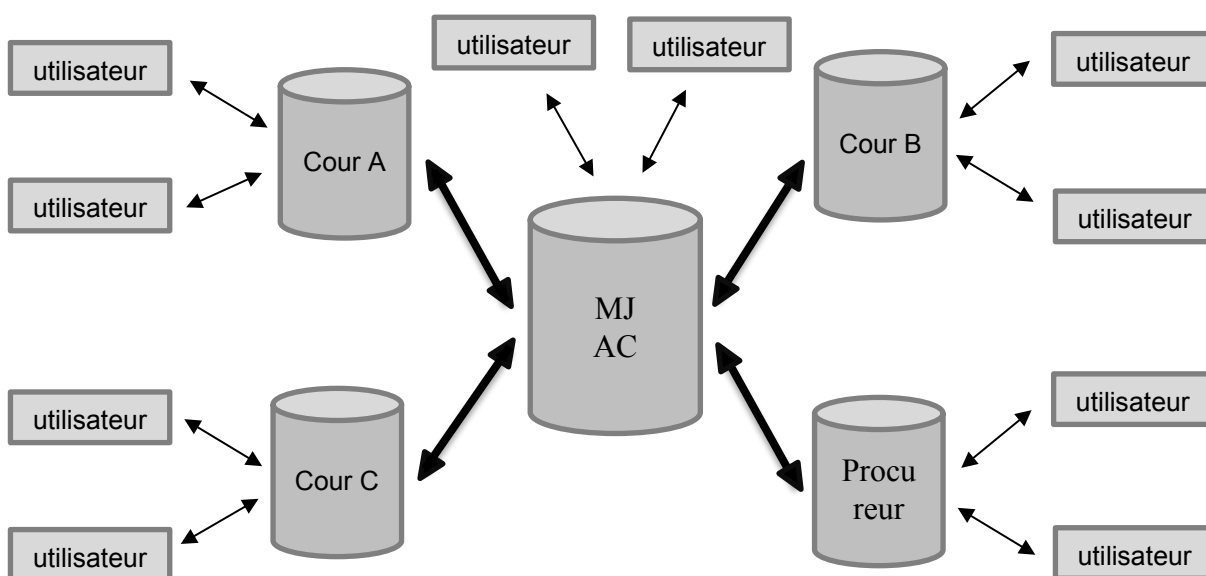
¹⁵ Voir par exemple l'indexation par article de la CEDH dans la base de données du Conseil de l'Europe : <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22documentcollectionid%22:%5B%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22%5D%7D> }

organisme responsable des systèmes informatiques des autorités judiciaires). Les données doivent être transmises régulièrement à l'autorité centrale.

Les avantages de cette solution sont le degré élevé d'autonomie dont jouissent les entités judiciaires décentralisées en termes de gestion de leurs systèmes informatiques et l'absence de dépendance vis-à-vis des performances du réseau informatique entre l'autorité centrale et les entités décentralisées.

Dans le même temps, les entités décentralisées risquent (i) d'être lentes à installer de nouvelles versions des applications, (ii) de ne pas stocker correctement les données ou (iii) de ne pas transmettre les données à l'autorité centrale. Il existe un risque de disparités entre les entités décentralisées et de gestion complexe pour l'autorité centrale.

1) Variante : « Partiellement décentralisé »



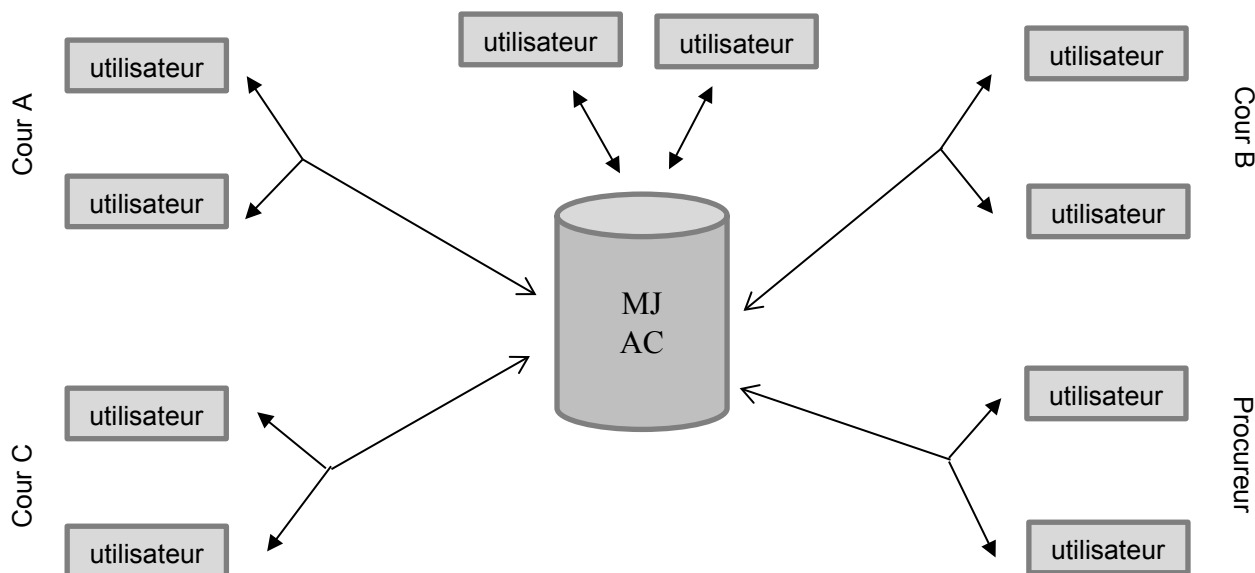
Dans cette variante, les applications s'exécutent localement et les données sont stockées localement dans les entités décentralisées. Toutefois, l'autorité centrale (ministère ou organisme responsable des systèmes informatiques des autorités judiciaires) gère à distance les versions des applications et stocke les données (là encore à distance).

Les avantages de cette solution sont la seule dépendance partielle de la performance du réseau informatique entre l'autorité centrale et les entités décentralisées. Cela permet notamment au personnel des entités décentralisées de travailler avec les applications parce qu'elles sont installées localement.

Dans le même temps, les entités décentralisées ne risquent pas d'être lentes à installer de nouvelles versions d'applications, de ne pas stocker correctement les données ou de ne pas transmettre les données à l'autorité centrale car ces opérations sont effectuées à distance par l'autorité centrale.

Toutefois, l'autonomie des entités judiciaires décentralisées est très limitée.

3) Variante : « Complètement centralisé »



Dans cette variante, les applications sont hébergées par l'autorité centrale et les données ne sont stockées que de manière centralisée. Les entités judiciaires décentralisées sont reliées par le réseau existant à l'autorité centrale pour l'utilisation quotidienne des applications et l'accès aux données de leur propre entité.

L'avantage majeur de cette variante est la facilité de gestion des applications et des données. L'inconvénient majeur est la dépendance totale à la performance du réseau informatique.

a. Réseautage

Il doit y avoir un réseau informatique puissant :

- Tant au sein des entités décentralisées des autorités judiciaires afin d'assurer des délais de réponse rapides lorsque les demandes sont utilisées.
- Et aussi, entre les entités décentralisées et l'autorité centrale pour la transmission des données et (selon la variante choisie) l'accès aux applications en service.

Étant donné la nature confidentielle des données transmises, les réseaux doivent être sécurisés et les données particulièrement sensibles doivent être cryptées pour la transmission sur le réseau.

b. Serveurs

Les serveurs peuvent être hébergés de manière centralisée et/ou locale en fonction de la variante choisie. Dans tous les cas, les applications et les données doivent l'être :

- Disponible 24 heures sur 24 (24/7).
- Hébergé en redondance.

c. Clients (notez que tous les outils doivent être à jour)

Il existe différents types de postes de travail pour l'utilisation des applications informatiques.

i. Client léger

Un client léger est un poste de travail avec une capacité de mémoire locale limitée. Il communique avec un ordinateur central pour utiliser les applications et accéder aux données. Un réseau puissant est nécessaire pour permettre aux utilisateurs de travailler efficacement (pas de temps d'attente lors de l'utilisation des applications).

Les postes de travail sont gérés à distance et la gestion des applications et le stockage des données sont centralisés.

ii. Client lourd (PC, ordinateur portable)

Un client lourd est un ordinateur local sur lequel il est possible d'exécuter des applications et de stocker des données. La gestion des clients légers exige plus de personnel que pour le même nombre de clients légers. L'avantage est que les utilisateurs peuvent continuer à travailler localement si le réseau est en panne.

iii. Télétravail

Le télétravail est également à la mode dans certaines organisations. Elle permet de résoudre les problèmes en termes de locaux de bureau en permettant par exemple de travailler à domicile une journée par semaine.

Le matériel nécessaire peut être fourni soit par les autorités judiciaires soit par les utilisateurs selon le principe BYOD (Bring Your Own Device). L'unité informatique compétente de l'autorité judiciaire installe les applications et/ou les connexions nécessaires au télétravail. Les utilisateurs sont soumis à des restrictions d'utilisation la plupart du temps pour des raisons de sécurité informatique et de protection des données. Dans un tel cas, les risques associés à ce type de solution doivent être évalués et gérés par l'organisation selon ses normes.

d. Matériel/Approvisionnement

Le matériel informatique et les logiciels sont généralement achetés par l'intermédiaire d'un organisme central d'achat de l'État. L'achat en gros assure des prix plus bas et une plus grande homogénéité du matériel et des logiciels. Compte tenu des sommes en jeu, le seuil des appels d'offres selon les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce est également souvent atteint. La procédure étant complexe, il est souvent préférable de faire réaliser ces appels d'offres par des spécialistes.

7. Sécurité informatique et protection des données

a. Gestion des risques

Une analyse périodique des risques est nécessaire pour toutes les applications informatiques et pour la façon dont les applications et le matériel sont gérés. Ces risques doivent être évalués sous au moins deux angles : la probabilité d'occurrence et l'étendue des dommages en cas d'occurrence. Des précautions particulières doivent être prises en ce qui concerne les risques les plus probables et qui entraîneraient les dommages les plus importants.

Les risques à évaluer comprennent :

- Attaques contre les systèmes informatiques (virus, chevaux de Troie, etc.).
- Attaques contre les serveurs Web.
- Attaques contre les systèmes internes.
- Vol de données par courrier électronique (spams, phishing).
- La non-disponibilité de personnes clés pour le bon fonctionnement des systèmes informatiques.
- Les pertes de données dues à des problèmes techniques/informatiques.
- Les pertes de données dues à une mauvaise utilisation par des individus.
- Les pertes de données dues à des pannes d'électricité.
- Les incendies dans les centres informatiques ou de stockage de données.
- Les dégâts des eaux (inondations) dans les centres informatiques ou de stockage de données.
- Les vols de données (par exemple, par le personnel).

b. Protection des données

En plus de ce qui a été mentionné au point 5.7 ci-dessus, des règles claires devraient être adoptées en termes de droits d'accès aux documents, tant pour les utilisateurs du système judiciaire que pour les parties extérieures.

Pour chaque type de document et, en fait, pour chaque document, il est nécessaire de choisir entre l'anonymisation ou la non-identification (pour des raisons de protection des données à caractère personnel) des documents mis à la disposition du public et le principe de la justice ouverte. Par exemple, une décision ordonnant la fermeture d'une clinique médicale ne sera utile au public que si le nom de la clinique est publié. Dans cet exemple, l'intérêt public des patients potentiels de la clinique l'emporte sur l'intérêt de la clinique à ce que son nom ne soit pas publié.

8. Services informatiques

a. Disponibilité : Principes (inclus dans le tableau par logiciel et application)

Afin de déterminer les services qui doivent être fournis par le ou les centres de calcul hébergeant les applications du système judiciaire, il est nécessaire de déterminer la disponibilité prévue pour chaque application ou catégorie d'applications.

Nb	Applications informatiques	Disponibilité requise
1	Suite bureautique, E-Mail	07h00 – 19h00 mais normalement 24 heures /24 Licenciement Réinstallation dans un délai d'une ou deux heures (à définir) en cas de réinstallation ; en cas de catastrophe majeure dans un délai de 5 jours (à définir) semaines
2	Système de gestion des dossiers	
3	Internet	
3	Base de données de jurisprudence et de jurisprudence	
4	Applications stratégiques spécifiques (comptabilité, RH, etc.)	
5	Autres applications stratégiques	
6	Applications non stratégiques	07h00 – 19h00, pas de redondance, Réinstallation dans les 48 heures en cas de sinistre majeur dans les 15 jours (à définir) semaines

b. Interruptions

i. Interruptions programmées

Les interruptions programmées doivent si possible être annoncées x jours à l'avance (à déterminer) et les travaux doivent être effectués à des heures fixes à des jours fixes (par exemple, le jeudi soir de 19h00 à 21h00). Les exceptions (interruptions à d'autres moments) doivent être annoncées si possible, au moins x semaines à l'avance.

ii. Interruptions non programmées

Dans cette section d'une stratégie informatique, il est nécessaire de déterminer :

- Les heures pendant lesquelles au moins un ingénieur (ingénieur informatique) doit être présent dans le centre de calcul (celles-ci doivent être les mêmes que les heures de disponibilité garantie pour les applications informatiques ; 07h00 – 19h00 dans le tableau ci-dessus).
- Si un service de disponibilité doit être organisé pour les heures où le centre de calcul n'est pas doté en personnel (19h00 – 07h00 dans notre exemple).
- La question de savoir si les ingénieurs (informaticiens) devraient avoir un accès à distance aux serveurs pour leur permettre de prendre des mesures d'urgence ou de réparer les pannes depuis leur domicile.

c. Informatique ressources humaines

Selon l'architecture informatique choisie, le personnel informatique chargé de la maintenance, du développement et de l'exploitation des applications et de l'infrastructure informatiques du système judiciaire comprendra du personnel interne (central et éventuellement local) ou externe :

i. Au sein du système judiciaire

Dans le cas d'applications stratégiques, il peut être souhaitable que le personnel informatique concerné soit du personnel de l'État afin d'assurer une disponibilité maximale en cas de panne et de mieux répondre aux besoins des utilisateurs en ce qui concerne l'incorporation d'améliorations dans les applications.

ii. En dehors du système judiciaire (externalisation)

En règle générale, l'externalisation ne pose pas de problèmes majeurs pour les applications non stratégiques.

iii. Helpdesk, formation et super-utilisateurs

L'assistance aux utilisateurs (helpdesk) est importante, en particulier lorsque de nouvelles applications sont mises à la disposition des utilisateurs. Les compétences des personnes concernées (helpdesk de première ligne) déterminent si elles sont simplement en mesure de prendre note des demandes et des réclamations et de les transmettre pour qu'elles soient traitées par des ingénieurs informatiques ou si elles peuvent répondre aux questions concernant l'utilisation des applications.

Lorsque ces mêmes personnes donnent des cours d'introduction aux applications, les testent et rédigent les guides d'utilisation pertinents, elles peuvent répondre à la plupart des questions posées par les utilisateurs sans faire appel à des spécialistes en TI.

Dans la variante d'architecture centralisée, il est parfois conseillé d'avoir des super-utilisateurs au sein des entités judiciaires décentralisées qui peuvent agir comme correspondants locaux pour les utilisateurs et pour tous les travaux d'installation et de maintenance du matériel.

9. Gestion de projet

a. Méthodologie de gestion de projet : comment intégrer les besoins, puis planifier les attentes et prioriser les projets

Une stratégie de TI devrait comprendre de l'information sur la méthodologie du projet à utiliser pour le développement ou l'achat de nouvelles applications de TI ou pour apporter des améliorations. Un aspect essentiel est de s'assurer que les besoins des utilisateurs sont pris en compte et impliqués de manière appropriée dès le début des projets.

La méthode peut être conventionnelle : définition des objectifs, puis plans généraux et détaillés suivis de la production et des essais et, enfin, du déploiement de l'application, y compris les travaux sous garantie.

La méthode peut également être itérative (agile) : définition des besoins des utilisateurs, production d'une première version avec les fonctionnalités de base, déploiement de la première version avec recueil des réactions et des souhaits supplémentaires des utilisateurs, suivi peu après et sous réserve d'une planification préalable par une nouvelle phase de production et déploiement d'une seconde version. Le nombre de sauts devrait être déterminé à l'avance, et les ressources de développement devraient également être mises de côté à l'avance.

b. Organisation générale de la gestion du projet

La gouvernance du projet devrait également être décrite dans une stratégie de TI. En particulier, il y a lieu de prévoir ce qui suit :

- Autorité politique chargée de donner le feu vert à un projet et d'octroyer simultanément le financement nécessaire.
- L'organe de pilotage stratégique du projet, responsable de la répartition des fonds octroyés et de l'acceptation des jalons du projet.
- L'organe de surveillance chargé de vérifier si les procédures correctes sont suivies et si les fonds sont utilisés correctement et aux fins prévues.
- Direction du projet (niveau opérationnel).
- Les membres des équipes projet (ingénieurs informatiques et utilisateurs).

c. Procédure d'identification des besoins

Il est souvent nécessaire de déterminer à l'avance les canaux et les organismes que les utilisateurs peuvent utiliser pour soumettre des demandes ou des plaintes.

Dans les entités décentralisées, il peut, par exemple, être le super-utilisateur, qui transmet ensuite les points soulevés à l'organe central pour décider de l'action à entreprendre. L'information est ensuite renvoyée au super-utilisateur qui, à son tour, en informe l'utilisateur concerné.

d. Critères de priorisation des besoins et des projets

Le nombre de projets ou de demandes dépasse souvent les capacités de l'équipe de développement ou les ressources financières disponibles. Dans ce cas, il est nécessaire de déterminer au préalable les critères de priorisation des projets.

Les critères les plus répandus dans le secteur de la justice sont les suivants :

- Le nombre d'utilisateurs concernés.
- Le nombre estimé d'utilisations par jour et par utilisateur.
- Les gains d'efficacité en termes de traitement des dossiers.
- L'amélioration de la qualité en termes de traitement des dossiers.
- L'impact extérieur (image/confiance) si le projet est réalisé (par exemple, base de données de jurisprudence).
- Le risque technologique inhérent au projet.
- Le coût estimé.
- Etc.

e. Catégories de projets et de compétences

Les demandes formulées par les utilisateurs n'exigent pas toutes le même investissement en termes de jours ouvrables ou d'argent.

Par conséquent, il peut être conseillé d'avoir des procédures différentes en fonction de la charge de travail ou du coût estimatif du projet ou de la demande en question :

i. Petits projets

- Nombre de jours / montant : (à déterminer) par exemple, 10 jours / 10 000 euros.
- Compétence / direction : Ingénieurs informaticiens responsables de l'application correspondante dans le centre informatique principal du secteur de la justice.

ii. Projets de taille moyenne

- Nombre de jours / montant : (à déterminer) par exemple, 50 jours / 50 000 euros.
- Compétence / chef de file : chef du principal centre informatique du secteur de la justice.

iii. Grands projets

- Nombre de jours / montant : (à déterminer) par exemple, plus de 50 jours / plus de 50 000 euros.
- Compétence : comité (niveau opérationnel) chargé de superviser les projets informatiques du secteur de la justice.

10. Mise en œuvre de la stratégie

La séquence d'étapes ci-dessous peut être suivie pour produire une stratégie informatique :

- i. L'organe responsable de l'élaboration de la stratégie informatique discute des points exposés dans le présent document et choisit parmi les options proposées.
- ii. Le projet est ensuite soumis à l'autorité compétente pour approbation.
- iii. La stratégie est diffusée et des documents de mise en œuvre tels que :
 - les modalités d'organisation du suivi des projets dans le secteur de la justice ;

- le processus de prise en compte des souhaits des usagers ;
 - le plan de communication informatique ;
 - etc.
- sont élaborés, approuvés et mis en œuvre.

Outil #3 - SCHEMA D'ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DES AFFAIRES (CASE MANAGEMENT SYSTEM – CMS) AU SERVICE DES UTILISATEURS

Travail préparatoire d'Harold Epineuse, expert scientifique (France)¹⁶

Objet du document

Aider les experts de la coopération de la CEPEJ et les bénéficiaires à identifier les questions clés et à suivre les étapes stratégiques dans la conception et la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des affaires (case management system - CMS). Le présent document adopte le point de vue ultime du public servi par les tribunaux. Il vise à identifier l'outil d'appui dont les professionnels doivent disposer pour accomplir leur tâche et mieux servir leur public.

Aux fins du présent document, la catégorie des utilisateurs est définie dans son ensemble et englobe différents besoins d'information (tant en nature qu'en quantité) :

- Les présidents de tribunaux, les juges, les greffiers, les administrateurs judiciaires et le personnel judiciaire en général sont considérés comme des "utilisateurs primaires".
- Les utilisateurs professionnels extrajudiciaires tels que les procureurs, les avocats, les experts, les interprètes, les huissiers, etc. considérés comme des "utilisateurs associés".
- Et enfin, les "utilisateurs finaux" pour diverses raisons parmi la population (parties à une affaire, victimes, témoins...).

Ce point de vue tient compte des possibilités croissantes d'échange d'informations et des principes de responsabilité accessibles aux nouveaux systèmes. Cependant, le document commence par et met davantage l'accent sur le point de vue des principaux utilisateurs, car c'est le point de vue le plus courant sur la diversité des systèmes de justice pour leur CMS et sur ce qui structure réellement l'organisation de la prestation des services judiciaires. Néanmoins, il faut l'encourager à pousser les murs de la cour en considérant les différentes catégories d'utilisateurs en même temps dans le futur système, en fonction de la variété des services qui peuvent être offerts aux utilisateurs associés ou aux utilisateurs finaux, soit dans une première étape, soit dans une version ultérieure du CMS.

La première attente des utilisateurs à l'égard d'un CMS est probablement - et même avant d'obtenir des informations - de voir la justice rendue plus efficacement et avec une meilleure qualité. L'information fournie par un CMS sera alors un moyen et non une fin en soi.

- Pourquoi un nouveau CMS ?

La gestion de l'information est essentielle au règlement d'une affaire et à la bonne administration d'un tribunal. Elle est essentielle aux résultats que le processus judiciaire fournit aux citoyens et constitue un élément fort de la responsabilisation. Les gens ont des attentes à l'égard des tribunaux dans ce domaine. Ils attendent des tribunaux qu'ils recueillent, gèrent, partagent et fournissent des informations à partir desquelles leurs décisions sont prises, avec des normes élevées et dans le respect des valeurs procédurales énoncées à l'article 6 de la CEDH.

Les renseignements de base auxquels les gens veulent avoir accès sont des renseignements qui les aident à comprendre ce qui se passe actuellement dans leur affaire individuelle, qu'il s'agisse d'un demandeur, d'un défendeur, d'un accusé, d'une victime ou d'un professionnel quelconque participant au règlement d'une affaire (juges, personnel judiciaire, procureurs, avocats, huissiers). Ils s'attendent

¹⁶ L'expert remercie les auteurs ci-après pour leurs précieuses suggestions et contributions sur une première version du document : Giulio Borsari, Simone Ginzburg, Martin et Roland Grah, Jennimari Huovinen, Villem Lapimaa, Ioannis Papadopoulos, Dory Reiling, Evar Somer et Jasa Vrabec.

à recevoir de l'information et des mises à jour sur l'état d'avancement d'une affaire dans laquelle ils sont impliqués tout au long de son cheminement devant un tribunal, s'ils peuvent intenter une action et quel est l'effet de cette action sur l'affaire.

Il incombe au tribunal de recueillir, de gérer, de partager et de fournir des informations sur une affaire d'une manière appropriée avec les professions juridiques impliquées dans le processus décisionnel (c'est-à-dire les avocats et les huissiers de justice). Cette responsabilité va au-delà de l'information fournie sur les cas individuels pour englober l'information sur le fonctionnement global du tribunal particulier dans lequel l'affaire est traitée et sur l'ensemble du système judiciaire.

Pour atteindre cet objectif, le système de justice a la responsabilité générale de fournir aux tribunaux et aux différents professionnels impliqués dans le processus d'arbitrage les outils et les méthodes appropriés pour s'acquitter de leurs fonctions. Comme le soulignent les Lignes directrices de la CEPEJ en matière de cyberjustice, il existe une variété de solutions pour promouvoir et améliorer l'efficacité et la qualité des tribunaux, dont la solution de base demeure un système évolutif de gestion des affaires.

Le but d'un CMS est de soutenir la collecte, la gestion et la diffusion de l'information conformément à la loi en réponse aux besoins des utilisateurs. Du service rendu par les premiers systèmes de gestion des dossiers mis en œuvre par les premiers adoptants il y a plusieurs décennies au niveau des tribunaux à la plus récente génération de systèmes d'information centralisés maintenant disponibles à l'échelle nationale, il semble essentiel d'envisager la mise à niveau de tout système de gestion de l'information judiciaire en concevant et en mettant en œuvre un SGC moderne qui intègre des fonctionnalités favorisant la qualité et la responsabilité du service fourni.

Il serait peut-être bon de se demander s'il existe des types d'affaires ou des flux d'activités spécifiques qui bénéficieraient de processus plus automatisés, distincts du système CMS régulier (par exemple, les créances incontestées, les ordres de paiement électroniques...). Dans un tel cas, il est important de s'assurer que les deux systèmes sont interopérables au moins en termes d'exportation de données pour faciliter le travail de reporting général sur l'activité du système judiciaire.

1. Activités à effectuer avant de prendre toute mesure concernant votre CMS

1.1 Envisager le remplacement de votre ancien CMS par un nouveau CMS

- Faites une évaluation complète et honnête du fonctionnement de votre CMS actuel en vous demandant : a) comment était la solution actuelle ; b) qu'est-ce qui a réussi et pourquoi ; c) où y a-t-il place à amélioration ?
- Déterminez la place que le SGM actuel occupe dans la stratégie globale de votre système de justice et la stratégie de TI qui appuie votre vision du système de justice.

1.2 Établir vos objectifs à court et à long terme en ciblant les services que vous prévoyez offrir aux utilisateurs de votre cour à l'aide du nouveau CMS

- Soyez visionnaire et regardez vers l'avenir ; la construction d'un nouveau CMS est un investissement dans l'avenir plus qu'un remède aux problèmes du passé.
- Les utilisateurs des tribunaux sont à la fois producteurs et destinataires de l'information judiciaire. Chaque type d'utilisateur ayant des besoins spécifiques, identifiez le type de services que vous attendez du CMS pour fournir à chaque catégorie d'utilisateurs.
- Établir une distinction claire entre les attentes et les besoins des utilisateurs, mais tenir

compte des deux et les confronter.

- Référez vos objectifs à la stratégie du secteur de la justice lorsqu'elle existe et à sa déclinaison pour le type ou le niveau des tribunaux et services concernés par le nouveau CMS.
- Acquérir de l'expérience d'autres pays et systèmes de justice sur la façon dont ils ont planifié, conçu, construit et mis en œuvre leur système.

1.3 Analyser votre environnement judiciaire pour identifier les partenaires institutionnels à impliquer dans le processus de conception et de mise en œuvre de votre futur CMS

- Vous pouvez avoir des partenaires prêts à prendre leur part du travail dans les phases de conception ou de mise en œuvre du nouveau CMS ; identifiez qui ils sont et intégrez-les dans votre processus.
- Identifiez vos partenaires professionnels, techniques et financiers et évaluez leur capacité et leur volonté de contribuer à votre projet.
- Impliquer les partenaires dans le processus de conception, car ils sont mieux à même que quiconque d'identifier leurs besoins.

1.4 Définir votre capacité budgétaire et le type de ressources financières disponibles ou les contraintes économiques à prendre en considération pour le fonctionnement à vie de la CMS

- Faites une évaluation claire et honnête de vos possibilités de financement à long terme.
- Détaillez les différents coûts, les économies possibles et estimez votre point de retour sur investissement (ROI).

1.5 Passer en revue l'ensemble du cadre juridique en place et votre capacité à le réformer si nécessaire avant d'envisager de changer votre organisation

- Le cadre de l'e-gouvernement, y compris la protection des données et le cadre juridique de la cybersécurité, est-il compatible avec votre projet ou constitue-t-il un obstacle à celui-ci ?
- Les règles d'approvisionnement sont-elles conçues pour soutenir votre programme d'investissement et de dépenses ?
- Les règles de procédure sont-elles compatibles avec vos objectifs professionnels ou constituent-elles un obstacle à ceux-ci ?
- Y a-t-il en particulier des changements à considérer et à programmer dans la procédure avant que le nouveau CMS ne fonctionne afin d'éviter des changements de dernière minute ou ex-post avec les risques qu'ils mettent dans l'agenda de mise en œuvre ou les conséquences qu'ils peuvent avoir sur l'activité des tribunaux ?

1.6 Décider des grandes orientations qui encadreront votre travail dans les années à venir

- Mettre à niveau votre système existant ou en construire un nouveau ? La réponse à cette question dépend vraiment de l'évaluation que vous avez faite de votre système existant et des possibilités de sa mise à niveau d'un point de vue technique et financier.
- Commencer par de nouveaux cas seulement ou importer les cas en attente ? La question de la migration des données fait l'objet de grands débats. Certains pensent que vous devriez importer dans le nouveau système toutes les affaires en suspens ; d'autres pensent que vous ne commencerez qu'avec de nouvelles affaires et continuerez à faire fonctionner votre ancien système jusqu'à ce que les affaires en suspens soient résolues. Cela dépend en grande partie des ressources que vous pouvez consacrer au processus de migration des données, qui prend beaucoup de temps. Cela dépend aussi de la possibilité de maintenir les deux systèmes en parallèle pendant une certaine période de temps (maintien de deux catégories d'utilisateurs pendant cette période). Une alternative à envisager serait de

construire un outil d'interface basé sur l'extraction d'une donnée de l'ancien système afin de garder les deux systèmes séparés tout en fournissant une vue complète de l'état des dossiers provenant des deux systèmes dans une seule interface jusqu'à ce que les dossiers fonctionnant sur l'ancien système soient clos.

- Insource ou externalisation ?
- Évaluer les avantages et les inconvénients, les gains escomptés et les risques potentiels des options susmentionnées par rapport aux autres systèmes de justice existants.
- Bâtir une gouvernance efficace qui comprend la rétroaction des utilisateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des tribunaux, en veillant à ce que les dirigeants des tribunaux soient pleinement informés et ouverts aux changements prévus.
- Identifier parmi les institutions judiciaires l'entité qui prendra en charge le projet non seulement en fonction de sa légitimité, mais aussi de sa volonté de prendre effectivement la direction et de prendre des décisions cohérentes, précises et opportunes pendant toute la durée du projet.
- Mettre en place des indicateurs opérationnels et financiers pour suivre votre projet et son impact.

2. Suggestions d'étapes à suivre pour la conception d'un nouveau CMS

- Envisagez de construire un méta-système qui offre un nombre limité d'opérations très flexibles et puissantes.
- Comme les tribunaux sont soumis à des conditions changeantes, le nouveau CMS doit permettre l'agilité, c'est-à-dire la capacité et la disposition à s'adapter en premier lieu si et quand cela est nécessaire pendant sa durée de vie. La possibilité de configurer de nouvelles actions et de nouvelles règles sur le terrain améliore l'agilité du système et répond mieux aux besoins des tribunaux dans une perspective à moyen et long terme.
- Assurez-vous que votre système est conçu de manière à être accessible aux personnes handicapées, tant au niveau du front-office que du back-office.

2.1 Déterminer d'abord un domaine d'arbitrage ou d'activité judiciaire et, éventuellement, les autres à suivre. Définir avec précision ce qui définit chaque zone et nommer sa finalité

Faites l'inventaire des éléments suivants :

- Les différents acteurs impliqués, leur rôle et leurs attentes vis-à-vis de l'information.
- Le type et le nombre d'informations à gérer.
- Le type et le nombre de documents à délivrer par le tribunal.

Cartographier les différentes actions à entreprendre en matière de gestion de l'information et des documents :

- Recueillir
- Produire
- Magasin
- Mise à jour
- Certifier
- Partager

2.2 Établir un organigramme idéal pour chaque domaine de l'activité judiciaire concernée afin de cartographier le processus d'échange d'informations. Commencez par le "dernier multiple commun" comme preuve de concept avant d'entrer dans les particularités

Commencez à construire l'organigramme en établissant un lien entre les différents acteurs. Pour chaque lien, précisez le type d'actions réalisées par chaque acteur. Indiquez également les informations qui soutiennent ou sont nécessaires à l'action de chaque acteur, ainsi que les informations produites par les acteurs à la suite de l'action réalisée.

- Identifier en priorité les informations qui pourraient être facilement fournies sous forme de données structurées sous forme électronique plutôt que sous forme de document (même électronique).
- Considérez toutes les informations comme publiques par défaut mais définissez ensuite une liste de restrictions (par la loi ou d'autres besoins commerciaux) des informations soumises à la protection de la vie privée, sensibles ou extrêmement sensibles avec des restrictions d'accès appropriées.
- Pour la spécification, utilisez le format suivant :

En tant que (un rôle d'utilisateur, par exemple un juge) ... *un juge*
J'ai besoin de ... (définir l'action) ... *être capable de lire le dossier numérique de l'affaire*
Afin de (définit le résultat ou l'impact) ... *être bien préparé pour l'audience*

- Pour chaque type d'information, définissez d'où elle vient (origine), comment elle est incorporée dans le système (transfert manuel, semi-automatique ou automatique à partir d'un autre système) et par qui (les parties, un professionnel au tribunal ou à l'extérieur) fait quoi (mise en œuvre, contrôle qualité ou accusé de réception ou diffusion de l'information).
- Étudier la nécessité d'inclure toutes les fonctions suivantes ou certaines d'entre elles pour lesquelles des éléments techniques de base sont nécessaires pour les régler :
 - Permettre aux utilisateurs externes (par exemple, les avocats) d'accéder aux données et aux documents.
 - Recevoir des données et des documents électroniques d'utilisateurs externes (dépôt électronique).
 - Permettre aux utilisateurs internes (c.-à-d. les juges et le personnel judiciaire) de produire des documents électroniques numériques.
 - Envoyer des communications électroniques à des utilisateurs ou entités externes (communications électroniques).
- Définir avec précision la finalité de chaque échange d'informations (les tâches ou événements auxquels il est lié) et le statut des informations partagées (confidentielles, sensibles, publiques).
- Investir dans des solutions (automatisées, semi-automatiques ou purement humaines) qui contrôlent régulièrement la qualité des données et proposent des mécanismes de recours tels que la conception de nouvelles interfaces, la mise à jour des documents de support, etc.
- Pensez à incorporer des possibilités d'exploration de données dans votre système et la possibilité d'établir une corrélation avec d'autres ensembles de données du secteur public ou privé qui seraient utiles au système judiciaire pour élaborer ses politiques à l'ère des grandes données.

2.3 Appliquer le cadre procédural qui prévoit des droits d'accès à l'information, autorise ou rend obligatoire la prise de mesures pour chaque étape et pour tout acteur, et vérifier que la combinaison des deux est conforme aux principes et dispositions de procès équitable établis par l'article 6 CEDH

2.4 Évaluer la circulation actuelle de l'information dans l'environnement judiciaire et faire l'inventaire des méthodes, pratiques et outils qui favorisent l'échange d'information (qu'ils soient électroniques, papier ou même informels) pour chaque organisation ou unité professionnelle concernée, afin d'identifier l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale

- Déduisez de ce qui précède les mécanismes de recours possibles à appliquer à votre régime soit en adaptant votre flux théorique aux pratiques, méthodes et outils actuels que vous voulez conserver, soit en comblant l'écart entre les pratiques, méthodes ou outils actuels et la situation idéale que vous voulez que ces organisations ou unités professionnelles atteignent après la période de formation et de gestion du changement.
- Publiez un schéma directeur et vérifiez avec vos parties prenantes s'il répond à l'objectif que vous avez assigné au futur CMS pour chaque catégorie d'utilisateurs, en confrontant leurs besoins et attentes aux fonctionnalités du nouveau système.
- Envisager un système de base de données flexible qui peut facilement s'adapter aux changements du cadre juridique et permettre l'interopérabilité avec d'autres institutions.
- Effectuer un contrôle préliminaire des systèmes d'information individuels autonomes qui fonctionnent indépendamment et qui pourraient être intégrés dans le nouveau système à l'avenir (par exemple les registres).
- Attendez-vous à ce que votre conception change avec l'expérience croissante dans la construction et la mise à l'essai du système. Effectuez les ajustements en conséquence.

3. Suggestions d'étapes à suivre pour la mise en œuvre d'une nouvelle CMS

3.1 En vous basant sur votre vision définie ci-dessus de la façon dont l'information appuie le travail des professionnels et le service fourni aux différents utilisateurs, identifier les fonctionnalités clés du SGC qui structureront l'organisation de la cour

- Commencez par intégrer les métriques de la CEPEJ¹⁷ dans votre CMS pour pouvoir produire des statistiques de base en temps réel sur l'activité d'un tribunal.
- Élaborer d'autres mesures qui, selon vous, aideront chaque catégorie de professionnels à avoir une idée claire de leur rendement avec certitude quant à leur capacité et à leur volonté de les utiliser (c.-à-d. la pondération des cas et l'attribution automatique des cas).
- Le module de configuration doit être suffisamment flexible pour permettre une durée de vie supplémentaire des métriques de configuration, y compris la possibilité d'une évaluation facile des données saisies.

¹⁷ Dans ce domaine, voir les documents publiés par le groupe de travail SATURN de la CEPEJ : <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-centre-for-judicial-time-management>

- Récapituler pour chaque catégorie d'utilisateurs (professionnels judiciaires et extrajudiciaires, ainsi que parties) le type d'informations et d'actions dont ils ont besoin dans le cadre de leur rôle ou les tâches qu'ils doivent accomplir, définies comme les fonctionnalités du système auxquelles ils ont accès. Cela peut se faire en établissant une liste de "points de vue sur une affaire" (par exemple "mes affaires en cours", "mes affaires pour lesquelles une action doit être entreprise dans une semaine", etc.
- Travaillez dur sur la visualisation des données et les interfaces pour que les gens obtiennent l'information au plus près de l'action qu'ils doivent entreprendre (trop d'information tue l'information) et laissez les utilisateurs tester les conceptions aussi rapidement et autant que possible. Assurer la boucle de rétroaction la plus courte possible de la part de l'équipe de conception, des constructeurs et des utilisateurs et vice-versa. Établir un cadre de principes de conception unique et cohérent pour l'ensemble du système.
- Appliquer le "principe de l'assez bon" pour que les données puissent être collectées, gérées ou visualisées par type d'utilisateurs. Être submergé par l'information n'aide pas beaucoup dans votre travail quotidien.
- Demandez à votre partenaire technique de construire une valise de démonstration à tester et à mettre à l'épreuve qui intégrera tous les éléments de la phase de conception et les exigences de mise en œuvre ci-dessus.

3.2 Effectuer un test en conditions réelles à l'aide d'un projet pilote de la CMS et tirer des enseignements des résultats obtenus

- Commencez par le plus petit pilote possible : une affaire, un tribunal ; élargissez le projet pilote étape par étape.
- Choisir le tribunal pilote pour sa disposition à adopter de nouvelles méthodes de travail.
- Évaluer tous les aspects techniques, la pertinence des fonctionnalités et la conception proposée dans le pilote pour pouvoir construire un produit cohérent en version alpha.
- Examinez les conséquences de l'introduction du projet pilote sur l'organisation de l'environnement pilote et mettez à jour votre plan de gestion du changement en fonction de vos constatations.
- Tenez compte de la réceptivité ou de la résistance de vos utilisateurs au changement ; la culture judiciaire n'est généralement pas conçue ni préparée pour adopter l'innovation et la collaboration entre tous les acteurs dont elle a besoin.
- Évaluer les compétences des utilisateurs et leur fournir une formation adéquate en cours d'emploi et des services d'apprentissage permanent et d'assistance technique.
- Mettre en place un comité permanent sous la supervision d'un huissier de justice afin de contrôler la bonne mise en œuvre du système et la qualité des données saisies par le personnel judiciaire.

3.3 Soumettre un rapport complet à votre gouvernance afin de décider (lancer, rapporter ou annuler) le déploiement du CMS à grande échelle

- Vérifiez que vous avez pris en compte autant de problèmes et anticipé autant d'obstacles que possible qui pourraient interférer dans le déploiement du futur CMS, en particulier lorsqu'il

s'agit de la mise à l'échelle.

- Spécifier et prioriser ce que le système peut faire maintenant s'il est lancé et ce qui peut être déployé plus tard. Un déploiement progressif et incrémentiel est souvent une meilleure solution car il donne aux utilisateurs le temps de s'adapter à de nouvelles routines.
- Mettez à jour vos prévisions financières en fonction de la situation que vous avez évaluée en atteignant le point de produire une version alpha du SGM.
- Élaborer un plan de communication complet qui soutiendra la mise en œuvre de la CMS, y compris toutes les dispositions que vous avez identifiées pour soutenir la gestion du changement (en particulier lorsqu'il s'agit de tâches et de transformations des emplois en raison de l'introduction de la nouvelle CMS).
- Soyez prêt à investir dans des documents et des services d'appui qui ne se contentent pas de donner une description du système ou de répondre à des questions techniques. Produire le type de documentation qui établit clairement le lien entre l'utilisation du SSFM, l'organisation de la cour et la façon dont la combinaison des deux fournit les services que les utilisateurs attendent. Utilisez autant que possible des illustrations lorsqu'il s'agit de la description du flux de travail.

Outil #4 - LISTE DE VÉRIFICATIONS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES ET ACTIONS À ENTREPRENDRE LORS DE LA CONCEPTION, DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET EN JUSTICE

Cette liste de contrôle, inspirée des Lignes directrices sur la cyberjustice, donne un aperçu des différentes étapes et actions à entreprendre lors de la mise en œuvre d'un projet de TIC dans un système judiciaire. En indiquant "non mis en œuvre", "partiellement mis en œuvre" ou "mis en œuvre", les utilisateurs peuvent se faire une idée rapide du degré de mise en œuvre d'une initiative TIC donnée et identifier les autres mesures à prendre.

Étape du projet informatique <small>18</small>	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
Définir un projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Énumérez les problèmes qui se posent en termes d'efficacité et de qualité du service fourni : <ul style="list-style-type: none"> • Il peut s'agir de divers aspects tels que les délais de traitement, l'archivage des procédures, la répartition de la charge de travail, la gestion des ressources humaines et matérielles, la gestion budgétaire, la communication interne et externe, la gestion des stocks, etc. • Divers indicateurs et systèmes d'évaluation tels que les audits, les enquêtes de satisfaction des parties prenantes/utilisateurs, les consultations, les statistiques, etc. peuvent être utilisés. ➤ Analyser de manière systémique et multifactorielle ces problèmes aux niveaux humain, culturel, économique, social, organisationnel et structurel : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les causes. • Identifier les conséquences sur l'ensemble du système et au niveau local (de la cour, du 	§69, 70, 71, 79, 80, 81				

¹⁸ Suivre 4 étapes essentielles : Définition d'un projet ; Avant la mise en œuvre du projet ; Étude d'impact du projet ; Déploiement du projet.

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>jugé, de l'utilisateur, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les liens entre ces différents problèmes. ➤ Dériver des objectifs ➤ Pour chaque objectif, identifier les besoins théoriques associés ➤ Confronter ces objectifs et ces besoins avec les valeurs fondamentales de la justice ➤ Parmi ces objectifs et besoins théoriques, isoler ceux pour lesquels l'utilisation des outils informatiques pourrait être une solution, indépendamment de ce qui existe sur le marché (tout processus de modernisation n'implique pas nécessairement l'utilisation des outils informatiques) ➤ Définir l'outil théorique idéal 					
Avant la mise en œuvre du projet	<p>A) Base de mise en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire le point sur les systèmes d'information et les outils informatiques existants et leur utilisation : • Identification des outils, systèmes et plates-formes informatiques existants. • Analyse experte du potentiel technique de ces outils, systèmes et plates-formes. • Collecte et analyse de son utilisation. • Évaluation du rapport entre les potentialités techniques - utilisation technique efficace de 	<p>§72, 74, 86, 87, 88, 88, 96, 97, 101, 104, 108, 109, 110, 111, 112, 112, 114 et 120</p>				

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>ces outils, systèmes et plates-formes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer la capacité du système existant, en termes d'utilisation et de potentialité, à résoudre les problèmes posés et à répondre aux objectifs poursuivis et aux besoins qui y sont associés ➤ Confrontation de l'outil existant avec l'outil théorique idéal ➤ Évaluation du coût à court, moyen et long terme du maintien de l'existant ou du remplacement de l'existant en fonction d'une analyse des dépenses / retour sur investissement : <ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte de l'obsolescence programmée. • Prendre en compte les enjeux de l'interconnexion des systèmes au niveau interne, voire au niveau international. ➤ Dédurre l'approche choisie, soit pour maintenir ou pour remplacer l'approche existante <p>B) Fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Choix du prestataire de services à la suite d'une mise en concurrence publique et transparente : <ul style="list-style-type: none"> • Faire attention aux conflits d'intérêts potentiels. • Choix du prestataire de services en fonction d'une évaluation des coûts / performances. ➤ Confrontation du choix du prestataire de services avec l'exigence de l'indépendance 					

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>judiciaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confrontation du choix du prestataire avec les besoins réels et les objectifs théoriques (il appartient au prestataire de s'adapter aux besoins et aux objectifs poursuivis par le service public de la justice et non l'inverse) ➤ Confrontation du choix du prestataire de services avec la réglementation sur la propriété et la protection des données <p>C) Utilisateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir l'utilisateur cible pour la mise en œuvre du projet en fonction des objectifs poursuivis et des besoins qui y sont associés ➤ Identifier les besoins des utilisateurs ➤ Comparer les besoins de l'utilisateur avec les objectifs poursuivis (il s'agit d'une sorte d'étape intermédiaire d'évaluation - validation ; comme mentionné précédemment, les objectifs ont été définis en tenant compte également des valeurs de justice que le système doit garantir) ➤ Identifier les besoins structurels et organisationnels (c.-à-d. ceux de la structure de mise en œuvre au-delà des besoins des utilisateurs) ➤ Pour confronter ces besoins structurels et organisationnels avec les objectifs poursuivis (comme mentionné précédemment, les 					

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>objectifs ont été définis en tenant compte également des valeurs de justice que le système doit garantir)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confronter les besoins réels ainsi identifiés avec les besoins théoriques définis plus loin ➤ Évaluer les compétences informatiques et les besoins de formation des utilisateurs ➤ Veiller à ce que la formation des utilisateurs soit complète et bien ordonnée pendant le déploiement du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Formation théorique • Formation pratique • Évaluation des acquis • Accompagnement avant et pendant le déploiement du nouveau système • Choix des structures de support pour la remise de l'outil : <ul style="list-style-type: none"> ○ Tutoriels ○ Questions-Réponses ○ Numéros sans frais ○ Forums ○ Réunions sur place ➤ Évaluer régulièrement le niveau d'acceptation des utilisateurs ➤ Tenir compte du retour d'expérience des utilisateurs lors de l'adaptation de l'outil en cours de processus 					
Etude d'impact du projet	A) Coûts :	§72, 75, 76, 82, 83,				

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Énumérez tous les coûts directs et indirects engendrés par le déploiement du nouvel outil et leurs variations possibles, en tenant compte des maxima plutôt que des minima : <ul style="list-style-type: none"> • Design • Déploiement • Gestion du système existant • Formation • Assistance technique • Maintenance • Mise à jour • Audits • Communication • Gestion des risques ➤ Définir les ratios - limites entre les coûts prévus et les coûts réels pour guider le déploiement du projet ➤ Analyser les modalités de financement en vue de les garder à l'esprit : <ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité de la gestion des dépenses publiques. • Exigences spécifiques au service public de la justice, notamment en matière d'indépendance. • Coûts liés au moyen et long terme (intérêts ou loyers, par exemple dans le cas du recours à des mécanismes de partenariat public-privé). • Rapport entre les coûts d'investissement à court terme et les coûts d'exploitation à moyen et à long terme. 	<p>84, 85, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 92, 93, 94, 98, 99, 99, 100 et 115</p>				

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inventorier le retour sur investissement à moyen et long terme ➤ Veiller à ce que la procédure d'adoption du budget soit rendue publique <p>B) Sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les failles de sécurité et les risques intrinsèques et extrinsèques à l'outil informatique et au système d'information (tous les scénarios doivent être étudiés) ➤ Trous de sécurité intrinsèques : <ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité et accès aux données • Conservation des données • Vulnérabilité du système compte tenu de l'état des connaissances sur le cyberspace • Conformité du système aux règles nationales, européennes et internationales en matière de protection des données personnelles et du secret professionnel ➤ Trous de sécurité extrinsèques : <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du site • Modalités d'accès aux documents d'appui ➤ Énumérez les exigences en termes de confidentialité entre les différents utilisateurs du système ➤ Déterminer les besoins en matière de communication et de partage de l'information et des données ➤ Assurer l'interopérabilité et l'interconnexion de 					

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>l'outil, du système ou de la plate-forme avec les outils, systèmes et plates-formes externes (y compris les avocats et les utilisateurs)</p> <p>➤ Analyser ces risques de manière systématique et pragmatique, en tenant compte de la recherche d'un équilibre entre le besoin de sécurité et de confidentialité d'une part, et la préservation du potentiel d'utilisation du système, notamment en termes d'interopérabilité, d'interconnexion des outils, et enfin de circulation des informations et des données</p> <p>C) Équité de la procédure :</p> <p>➤ Évaluation de l'impact de l'outil informatique sur la procédure actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'outil est-il conforme aux principes directeurs et fondamentaux de la procédure ? (principe du contradictoire et de l'égalité des armes en particulier). • Certaines règles de procédure devraient-elles être réformées pour tenir compte des changements de méthodes de travail induits par l'utilisation de cet outil ? (Par exemple en ce qui concerne l'examen oral d'un dossier, la présentation de certains actes de procédure ou les exigences en matière de signification ou de notification et de notification des actes de procédure). • Faut-il introduire de nouvelles règles pour sécuriser les procédures impliquant l'utilisation de cet outil ? (Faut-il prévoir des règles de droit, par exemple en matière de preuve, pour 					

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<p>assurer la fiabilité et la sécurité des échanges de documents ou de la communication des actes de procédure ; les documents numériques doivent-ils avoir la même valeur probante que les documents papier et, le cas échéant, dans quelles conditions ?).</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de l'outil devrait-elle être interdite pour certains actes ou procédures, notamment en vue de préserver une certaine éthique ontologique de l'essai ? ➤ Élaboration d'un calendrier commun pour le déploiement de l'outil informatique et la réforme des procédures 					
Déploiement du projet	<p>A) Gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir la structure opérationnelle de gestion de projet : <ul style="list-style-type: none"> • Quelles compétences et à quel niveau ? • Référents nationaux / locaux ? • Composition d'équipes de gestion de projets au niveau national et local, prenant en charge : <ul style="list-style-type: none"> - Représentativité (surtout des utilisateurs) - Multi-disciplinarité (compétence dans les domaines juridique et judiciaire, informatique, technique et administratif) • Choix de la méthodologie de gestion de projet : <ul style="list-style-type: none"> - expérimentation - expérimentation - du bas vers le haut 	<p>§72, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 119</p>				

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les modalités et la périodicité de la communication et du dialogue entre les différents référents et les équipes de gestion de projet ➤ Assurer la qualité de la communication autour du projet : <ul style="list-style-type: none"> • La désignation de référents de communication à tous les niveaux de mise en œuvre • Contenu de la communication • La fréquence des communications • Les moyens de communication : <ul style="list-style-type: none"> - lettres d'information - dépliants - guides pratiques - didacticiels en ligne - numéros verts - forums • Coordination de la communication • Adaptation de la communication aux différents publics concernés : <ul style="list-style-type: none"> - usagers - citoyens <p>B) Évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les modalités et la périodicité de l'évaluation de la mise en œuvre du projet par rapport aux besoins et aux objectifs ➤ Définir les modalités de gestion budgétaire du projet en tenant compte des exigences de flexibilité et d'autonomie (pour le pragmatisme et la préservation de l'indépendance du système judiciaire) : 					

Etape du projet informatique 18	Actions à entreprendre	Pertinent Lignes directrices	Pas mis en place	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> • L'allocation • Périodicité • La gestion • De contrôle ➤ Veiller à ce que les procédures de gestion et de contrôle budgétaires soient rendues publiques ➤ Définir la méthode d'évaluation du projet et les indicateurs sélectionnés ➤ Veiller à ce que cette procédure d'évaluation soit rendue publique 					

Outil #5 - GRILLE SUGGÉRÉE POUR ÉVALUER LES PROJETS

Document préparé par Harold Epineuse (Expert scientifique, France) et Luigi Cipolini (Expert scientifique, Italie)

1.1 Nom de l'initiative TIC concernée	1.2 Nom de l'agence ou du département chargé de la conception (D), de la construction (C) et de la mise en œuvre (I) de l'initiative TIC sélectionnée	1.3 Nom du ou des bénéficiaire(s)	1.4 Le projet est-il terminé, en cours ou planifié ? Indiquer la date de début/date de fin ¹⁹	1.5 Coût du projet tel que planifié et tel qu'effectivement engagé (si disponible) et tous les détails techniques pertinents
Projet de TI no 1	(...)	(...)	(...)	(...)
Projet de TI no 2	(...)	(...)	(...)	(...)

¹⁹ Vous pouvez faire la distinction entre les statuts de projet suivants : a) Dispositif complètement déployé et utilisé ; b) Dispositif en cours de déploiement (en cours de finalisation ou presque) ; c) Dispositif en cours de déploiement (déploiement précoce ou en cours de déploiement) ; d) Sous test dans un ou plusieurs site(s) pilote(s) ou résultant d'une initiative individuelle du gouvernement ; e) Dispositif non-existant ou en cours de conception.

2.1 Quel type de service l'outil TIC fournit-il, par qui est-il utilisé et comment ? Quelle est la connexion technique au CMS (ou à d'autres outils) ? ²⁰	2.2 Quels sont les avantages du système et les gains pour les différents acteurs concernés (administration judiciaire, juges, personnel judiciaire, usagers des tribunaux) ?	2.3 Quels nouveaux développements ou usages pourraient être envisagés pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs et favoriser l'efficacité des tribunaux ?	2.4 D'après l'expérience acquise dans la conception, la construction et la mise en œuvre du système, quels inconvénients, dysfonctionnements, difficultés pour les différents bénéficiaires/utilisateurs, ou risques potentiels avez-vous identifiés ?	2.5 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation/évaluation d'impact au cours de son exécution ou après son achèvement ? Si oui, quels ont été les résultats ?	2.6 Quel est l'avenir envisagé de l'outil ?	2.7. Recommandations des experts de la CEPEJ
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

²⁰ Il pourrait être utile de diviser les réponses à cette question en deux ou trois : 1 Quel type de service ; 2 Qui sont les utilisateurs ; 3 Connexion technique au CMS (système de gestion des cas), le cas échéant.

3.1 Taux d'équipement (% des cours où le programme est installé)	3.2 Taux d'utilisation (Dans quelle mesure les gens utilisent-ils réellement le logiciel)	3.3 Type de solution (S'agit-il d'une application Web ou d'un programme autonome ?)	3.4 Technologie utilisée ²¹	3.5 Facilité d'utilisation ²²	3.6 Rapidité du système ²³	3.7 Matériel concerné : Le logiciel a-t-il besoin de matériel supplémentaire pour être utilisé ? ²⁴	3.8 Logiciels multiplateformes : L'application est-elle accessible par différents appareils (tablette, smartphone,...) ?	3.9 Formation et/ou service d'assistance fourni (Détaillez votre plan de formation et de service d'assistance, s'il y a lieu)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

²¹ Veuillez donner un aperçu de l'architecture globale de cette solution. Quel type de technologie est impliqué à la fois du point de vue du backend et du front-end (par exemple Oracle, SQL server, Java, ASP.net) ? Quel est le langage utilisé pour programmer une telle application (par exemple Java, Python, C#,...) ?

²² Veuillez évaluer la facilité d'utilisation (pour l'utilisateur moyen) sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie "Difficile à utiliser" et 5 signifie "Facile à utiliser".

²³ Veuillez évaluer les performances du logiciel en termes de temps de réponse sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie "très lent" et 5 signifie "rapide".

Veuillez également nous indiquer si le système est plus lent à certaines heures de la journée.

²⁴ (par exemple scanner, scanner de code QR, webcam, lecteur de carte à puce,...).