

Strasbourg, le 12 juin 2026

CEPEJ-Tribunaux référents(2026)¹

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

RÉSEAU DES TRIBUNAUX RÉFÉRENTS DE LA CEPEJ

POINTS PRINCIPAUX DES ATELIERS

19^{ème} réunion plénière

Pays-Bas, Maastricht, 31 mars 2026



Cette réunion avait un triple objectif :

- 1. informer les tribunaux référents sur les outils de la CEPEJ récemment adoptés**
- 2. recueillir les retours des tribunaux référents sur les travaux en cours de la CEPEJ**
- 3. favoriser l'échange d'expériences entre les tribunaux référents sur leurs pratiques**

INTRODUCTION

La 19^{ème} réunion plénière du Réseau des tribunaux référents de la CEPEJ s'est tenue à Maastricht le 31 mars 2026, en présence de 46 tribunaux référents issus de 33 Etats membres et observateurs. Les participants ont pris part à des sessions plénières ainsi qu'à six ateliers thématiques. Les sujets des ateliers ont été sélectionnés sur la base de thèmes pertinents pour les travaux de la CEPEJ. Les tribunaux référents ont été invités à partager leurs pratiques et leurs besoins spécifiques afin de contribuer au développement des outils de la CEPEJ.

POINTS PRINCIPAUX

ATELIER 1 : Automatisation des procédures judiciaires : quelles procédures devraient être automatisées dans des tribunaux ?

1. Il est nécessaire de débiter la réflexion par une définition claire et cohérente, étayée d'exemples concrets. L'automatisation devrait profiter tant aux juges qu'au personnel administratif. Il est nécessaire de distinguer clairement l'automatisation, qui est un processus de digitalisation, de l'intelligence artificielle. Il pourrait être utile d'étendre l'enquête prévue sur l'automatisation auprès du Réseau européen de cyberjustice aux tribunaux référents afin de compléter les informations par les points de vue des praticiens. Il a également été proposé d'inclure l'automatisation parmi les thèmes abordés lors de la prochaine réunion annuelle du Réseau européen de cyberjustice, qui se tiendra le 3 décembre 2026.

ATELIER 2 : Durabilité environnementale : quelles sont les pratiques permettant d'atténuer l'impact du fonctionnement des tribunaux sur l'environnement ?

1. Les autorités judiciaires ont de plus en plus conscience de la nécessité d'intégrer la durabilité environnementale dans l'administration des tribunaux et la gouvernance judiciaire, défi majeur pour la société et les institutions, y compris du secteur judiciaire, avec des implications potentielles pour les droits fondamentaux protégés par la Convention européenne des droits de l'homme.
2. Néanmoins, seul un nombre limité d'Etats membres a adopté des politiques globales en matière de durabilité environnementale ciblant spécifiquement les tribunaux et les systèmes judiciaires. Le Royaume-Uni et les Pays-Bas notamment ont adopté des stratégies institutionnelles plus larges visant à réduire les émissions de carbone, à améliorer l'efficacité énergétique et à promouvoir des méthodes de travail durables au sein du système judiciaire.
3. Dans de nombreux Etats membres, des mesures *ad hoc* ont été mises en œuvre plutôt que des politiques globales, que ce soient des incitations à des modes de transport respectueux de l'environnement, une réduction de la consommation de papier grâce à la numérisation, ou des efforts visant à améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments des tribunaux.
4. Les mesures respectueuses de l'environnement sont principalement motivées par des considérations d'efficacité des coûts, de modernisation et d'optimisation des ressources, plutôt que par une stratégie clairement définie en matière de durabilité environnementale. L'importance de développer une approche plus cohérente et à long terme de la durabilité au sein des systèmes judiciaires a été mentionnée et l'initiative de la CEPEJ visant à élaborer des lignes directrices en la matière a été saluée.

ATELIER 3 : Gestion des tribunaux : quels sont les aspects clés d'une gestion moderne des tribunaux ?

1. La gestion des tribunaux étant essentielle à leur bon fonctionnement, elle implique la coopération des différents acteurs concernés, notamment les présidents des tribunaux, les gestionnaires des tribunaux et les juges.
2. Les présidents des tribunaux jouent notamment un rôle crucial dans la gestion des tribunaux et la coordination des activités, en contribuant à la négociation et la gestion des budgets, en supervisant les ressources humaines, en participant à la fixation des objectifs annuels, à la détermination de la composition des chambres, à l'évaluation des juges et à la coordination des possibilités de formation pour les juges et le personnel du tribunal.
3. Les gestionnaires des tribunaux constituent le pilier administratif des tribunaux, supervisant le personnel, la planification budgétaire, la gestion des flux de travail, la sécurité et le bien-être du personnel du tribunal. Ils s'occupent également de la collecte de données statistiques et de la mise en œuvre de mesures de soutien.
4. Les juges, au-delà de leurs fonctions judiciaires, contribuent à la gestion des tribunaux en accomplissant des tâches spécifiques assignées par les présidents des tribunaux, telles que la supervision de la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication (ICT), le conseil aux présidents des tribunaux ou le mentorat des nouveaux juges.
5. La gestion des tribunaux, et en particulier le rôle des présidents des tribunaux, comporte de nombreux défis managériaux. La coordination avec les autres présidents de tribunaux et les procureurs généraux peut s'avérer complexe. De nombreux présidents des tribunaux signalent une préparation insuffisante aux responsabilités administratives et une autorité limitée sur le recrutement du personnel du tribunal. Le manque de personnel, les contraintes budgétaires et la répartition inégale de la charge de travail - en particulier dans les grands tribunaux des zones urbaines - ont été identifiés comme des obstacles récurrents à une gestion efficace des tribunaux.

ATELIER 4 : Indicateur de la qualité de la justice : quels aspects clés faut-il prendre en compte pour évaluer la qualité de la justice du point de vue des praticiens ?

1. L'évaluation de la qualité de la justice constitue une tâche complexe. Comment en effet évaluer de manière significative, objective et fiable, la qualité de la justice ? Le défi est la traduction des dimensions qualitatives en indicateurs mesurables et comparables.
2. La qualité de la justice ne peut se réduire à un seul critère ou à une mesure statistique. Il s'agit d'un concept large et multidimensionnel englobant plusieurs éléments clés, notamment l'accès effectif aux tribunaux, l'équité procédurale, la transparence des procédures, la clarté et la motivation des décisions judiciaires, la rapidité de traitement des affaires, ainsi que la capacité des tribunaux à répondre aux besoins et aux attentes des justiciables. Les participants ont également souligné l'importance de préserver l'indépendance judiciaire et la confiance du public, qui font partie intégrante d'une justice de qualité.
3. Il pourrait être utile de combiner des données quantitatives avec des évaluations qualitatives et des approches centrées sur l'utilisateur afin de saisir l'expérience réelle des systèmes judiciaires. L'atelier a également mis en évidence l'intérêt du partage des pratiques nationales et des approches méthodologiques entre les États membres.

ATELIER 5 : Programme de formation sur la gestion des tribunaux : quelles sont les aptitudes et compétences nécessaires à une gestion efficace des tribunaux ?

1. Il est nécessaire de renforcer les compétences et d'élargir les possibilités de formation dans le domaine de la gestion des tribunaux. Une enquête interactive menée au cours de l'atelier a montré que pour la majorité des participants, de telles formations sont disponibles au sein de leurs systèmes judiciaires, tandis que pour 30 % d'entre eux, aucune formation de ce type n'était disponible. 5 % des participants ne savaient pas si une telle formation existe.
2. Les principaux défis identifiés concernaient l'adéquation de l'offre de formation, la sélection des participants et l'adaptation des programmes de formation au contexte judiciaire spécifique, avec un accent plus marqué sur le leadership et les compétences relationnelles.
3. Les formations en gestion des tribunaux sont généralement organisées par les instituts nationaux de formation des magistrats, qui existent dans la majorité des États membres. Ces formations s'adressent principalement aux présidents et aux responsables des tribunaux, même si certains juges y participent également. Les principaux thèmes abordés dans le cadre de ces formations comprennent la gestion des ressources humaines, la déontologie et l'éthique professionnelle, le leadership, la gestion financière, ainsi que la structure organisationnelle, la gestion de la performance et les compétences relationnelles.
4. Les formats de formation disponibles au sein de leurs systèmes judiciaires sont divers : formations en groupe en présentiel, cours en ligne, sessions conjointes avec d'autres professions, coachings, mentorats, stages ou encore activités d'apprentissage entre pairs. Le partage d'expériences et d'approches pratiques, notamment par le biais du mentorat et d'exercices de jeux de rôle, a été jugé particulièrement utile. La possibilité d'évaluer la qualité de la formation et d'identifier les besoins en formation apparaît également utile. La participation à des formations en gestion des tribunaux n'est que rarement prise en compte dans l'évolution de carrière des magistrats.

ATELIER 6 : Numérisation et intelligence artificielle dans le système judiciaire : défi ou opportunité ?

1. Les discussions ont mis en évidence les multiples dimensions de la numérisation des systèmes judiciaires et l'intégration croissante des outils d'intelligence artificielle (IA), qui redéfinissent l'administration de la justice à travers l'Europe et posent des défis technologiques, éthiques et en matière de ressources humaines.
2. De nombreux pays européens sont encore en train de mettre en place une infrastructure numérique de base et de convertir les documents judiciaires en formats numériques, ce qui ne génère pas nécessairement des données adaptées aux futures applications d'IA. En outre, selon l'indice TIC de la CEPEJ publié en 2022, il n'existe pas de corrélation claire entre le niveau de numérisation d'un pays et l'efficacité avec laquelle ses tribunaux traitent les affaires.
3. Les outils d'IA sont progressivement adoptés par les tribunaux et les juges les utilisent pour améliorer à la fois l'efficacité et la qualité des décisions de justice, à condition que le contrôle humain et la validation finale soient maintenus.
4. Des préoccupations existent sur les effets potentiels de l'utilisation généralisée de l'IA sur les jeunes professionnels qui sont encore en train d'apprendre le métier judiciaire. Si les juges expérimentés peuvent tirer profit de l'assistance de l'IA, les juges débutants pourraient avoir plus de mal à développer les compétences professionnelles essentielles s'ils utilisent systématiquement des applications d'IA. Pourtant, les jeunes professionnels du droit sont souvent les premiers à être affectés par l'introduction d'outils d'IA sur le marché du travail.

5. Des divergences existent sur la nécessité de transparence sur l'utilisation des outils d'IA et sur les résultats qu'ils produisent. Pour certains juges, des mentions claires indiquant quand l'IA a été utilisée sont nécessaires, d'autres préfèrent maintenir la responsabilité humaine pour les décisions et les documents produits, le signataire final conservant l'entière propriété.