



2 juillet 2020

CEPEJ(2020)9

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

La pondération des affaires dans les systèmes judiciaires

**Étude établie par Shanee BENKIN et Marco FABRI
sur la base d'un rapport préparatoire de Francesco DEPASQUALE**

LES ETUDES DE LA CEPEJ N° 28

Tel qu'adoptée par procédure écrite par la CEPEJ le 2 juillet 2020

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Définition et objectifs.....	3
2.1	Qu'entend-on par pondération des affaires ?.....	3
2.2	Objectifs et utilisations possibles de la pondération des affaires	4
3.	Aperçu des pratiques de pondération des affaires suivies par les systèmes judiciaires européens	5
3.1	Questionnaire en ligne et entretiens sur les pratiques de pondération des affaires en Europe	5
3.2	Examen approfondi des systèmes de pondération des affaires dans six pays européens	12
3.2.1	Autriche.....	12
3.2.2	Danemark	14
3.2.3	Estonie.....	15
3.2.4	Allemagne.....	17
3.2.5	Roumanie	18
3.2.6	Pays-Bas	20
4.	Examen du modèle de pondération du volume d'affaires dans les tribunaux des États-Unis	22
5.	Étude comparative.....	26
6.	Recommandations.....	34
7.	Conclusions	38
	Bibliographie	39

1. Introduction

La présente étude a pour objectif de passer en revue différents systèmes de pondération des affaires (SPA) et de fournir aux systèmes judiciaires et aux décideurs des outils leur permettant d'évaluer ces systèmes et de choisir celui qui est le mieux adapté à leurs systèmes judiciaires respectifs. À cette fin, le deuxième chapitre commence par définir le terme de pondération des affaires et énumérer les utilisations possibles d'un système de pondération des affaires. À cet égard, il est important de faire la distinction entre un SPA, qui vise à évaluer la complexité des affaires, et les systèmes conçus pour évaluer la performance des juges. En substance, le poids d'une affaire indique combien elle prend de temps par rapport à d'autres affaires. Pour calculer le poids, on évalue le temps et l'effort nécessaires au traitement de chaque affaire en moyenne. Cette valeur moyenne n'est pas destinée à évaluer la performance des juges pris individuellement par rapport à celle de leurs pairs. En outre, nous soulignons que l'évaluation des performances des juges est une question complexe et sensible qui doit être traitée avec soin. Selon les "normes internationales"¹, cette évaluation doit être basée sur une combinaison d'analyses qualitatives et quantitatives issues d'une liste d'indicateurs plus large que celle utilisée dans les SPA. Pour cette raison, l'évaluation de la complexité des affaires ne doit pas être confondue avec l'évaluation de la performance des juges.

Le troisième chapitre donne un aperçu général des pratiques des États membres de l'Union européenne en matière de pondération des affaires, à partir des réponses des États membres à un questionnaire en ligne et d'entretiens complémentaires. Ce chapitre procède ensuite à un examen approfondi des modèles de pondération des affaires mis en œuvre dans les États membres ci-après : Autriche, Danemark, Estonie, Allemagne, Roumanie et Pays-Bas. Le quatrième chapitre examine, à titre de cadre de référence, le modèle de pondération des affaires utilisé aux États-Unis. Le cinquième chapitre fait la synthèse de nos observations dans une optique comparative. Enfin, le dernier chapitre conclut sur une liste de recommandations, qui ne se veut pas exhaustive, mais vise à présenter aux systèmes judiciaires les principes directeurs à appliquer lors de l'adoption d'un système de pondération des affaires ou de l'évaluation d'un système déjà en place. Dans ce contexte, nous mettons l'accent sur les principales composantes d'un SPA efficace. L'une de ces composantes consiste en une contribution significative et indispensable des juges en tant que principaux intervenants dans le processus de développement et de maintien d'un SPA fiable et valable. Autrement dit, aucun système ne réussira sans une coopération totale et une participation active des juges.

2. Définitions et objectifs

2.1 Qu'entend-on par pondération des affaires ?

Le terme « pondération des affaires » (*case-weights*) (ou « volume d'affaires pondéré » (*weighted caseload*)) a été forgé aux États-Unis d'Amérique à la fin des années 70². En clair, la pondération des affaires sert à évaluer le degré de complexité des différents types d'affaires basé sur le fait qu'un type d'affaire peut différer d'un autre en ce qui concerne le temps judiciaire nécessaire au traitement.

Le poids d'une affaire peut être présenté de plusieurs façons. Il l'est habituellement à l'aide de chiffres qui représentent le temps de travail moyen consacré à chaque type d'affaires depuis le dépôt de la demande de procédure jusqu'au jour du règlement de l'affaire. À cet égard, le poids d'une affaire ne désigne pas la durée de la procédure (c'est-à-dire le nombre de jours ou d'années écoulés entre le dépôt de la demande

¹Nations unies, Principes fondamentaux relatifs à l'indépendance de la magistrature, 1985 ; Comité des ministres du Conseil de l'Europe, Recommandation n°. R (94) 12, adoptée le 13 octobre 1994 ; Conseil de l'Europe, Charte européenne sur le statut des juges et exposé des motifs, Strasbourg, 1998 ; Conseil consultatif de juges européens (CCJE), Sur les normes relatives à l'indépendance et à l'immovibilité des juges, CCJE (2001) OP N°1, Strasbourg 2001 ; Réseau européen du Conseil de la Justice, Déclaration de Dublin sur les normes relatives au recrutement et à la nomination des membres de la magistrature, 9-11 mai 2012, Conseil consultatif de juges européens (CCJE), Sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance des juges, CCJE (2014) OP N°17, Strasbourg 2014 ; Association internationale des juges, La Charte universelle du juge, 14 novembre 2017.

² Depuis, le National Center for State Courts (NCSC) a réalisé plus de 100 études, et au moins 35 pays utilisent actuellement les formules reposant sur le volume d'affaires pondéré. Il est à noter que le glossaire de la CEPEJ définit le volume d'affaires comme étant la « somme des affaires pendantes à un moment donné et des nouvelles affaires à une période donnée ». Toutefois, lorsqu'il s'agit de pondérer le volume d'affaires afin d'en déduire le nombre de juges nécessaires, le volume d'affaires désigne communément le nombre de nouvelles affaires.

de procédure et le règlement de l'affaire), mais le temps de travail (en minutes ou en heures) effectivement consacré à l'ensemble des événements liés à une affaire relevant de chaque type d'affaires³. Par « événements liés à une affaire », il faut entendre les activités judiciaires qui sont menées dans tous les types d'affaires et requièrent l'attention des juges, à savoir notamment :

- l'étude de l'affaire (par exemple dans le cadre de la préparation des audiences);
- la conduite des audiences (avant, pendant et après le procès);
- la rédaction des ordonnances et des jugements (comme les ordonnances conservatoires, les jugements définitifs et les mesures postérieures au jugement, etc.);
- les autres activités liées à une affaire menées à bien par le juge ou par le personnel du tribunal.

À titre d'illustration, si un petit litige a un poids de « 1 », cela veut dire qu'une affaire de ce type requiert une heure pour l'accomplissement de l'ensemble des activités/événements liés au déroulement de cette affaire. Il s'ensuit que, si une action de groupe introduite devant le tribunal a un poids de cinq heures, cela signifie que le règlement d'une action de groupe prend cinq fois plus de temps que celui d'un petit litige. En d'autres termes, une action de groupe égale cinq petits litiges.

Une autre façon de présenter le poids d'une affaire consiste à convertir les unités de temps en valeurs relatives ou à attribuer à chaque type d'affaires une note (en points) ou un repère de référence (numérique ou alphabétique). Par exemple, la valeur « 1 » ou « A » peut être attribuée au type d'affaires dont le traitement (depuis le dépôt de la demande de procédure jusqu'au règlement de l'affaire) exige le temps de travail le plus réduit et le poids de tous les autres types d'affaires est déterminé par rapport à cette valeur. Toutefois, il importe de noter que lorsqu'ils sont présentés sous la forme de valeurs, notes ou repères de référence relatifs, les poids des affaires ne permettent pas d'évaluer clairement le temps judiciaire nécessaire au règlement de toutes les nouvelles affaires introduites pendant une année donnée. Cela n'est possible qu'à l'aide de poids qui estiment ou calculent le temps judiciaire consacré à chaque type d'affaires.

En résumé, la pondération des affaires attribue différents poids selon les types d'affaires pour tenir compte des différences de complexité et de l'attention que les juges doivent consacrer à chaque type d'affaires. Ce faisant, elle indique le temps plus ou moins long qui doit être consacré à un type d'affaires par rapport aux autres⁴.

2.2 Objectifs et utilisations possibles de la pondération des affaires

Au départ, les systèmes de pondération des affaires étaient conçus pour calculer le nombre de juges dont les tribunaux avaient besoin. Au cours des 40 dernières années, les utilisations de ces systèmes se sont diversifiées. Ces systèmes servent notamment :

- à déterminer le nombre de juges, membres du personnel non judiciaire, procureurs et/ou défenseurs publics nécessaires;
- à appuyer les demandes de financement et de ressources budgétaires;
- à répartir les personnels du système judiciaire entre les différents services;
- à répartir les affaires entre les juges;
- à fixer des quotas de productivité au travail et des normes d'évaluation;
- à planifier la fusion des services ou la réduction de leur nombre, etc.

³Kansas District Court Judicial and Clerk Staff Weighted Caseload Study (31 octobre 2011).

⁴Federal Judicial Center, 2003-2004 District Court Case-Weighting Study, 2005.

Le développement des systèmes de pondération des affaires peut aussi être l'occasion de procéder à des analyses et de mener des actions supplémentaires, notamment de recenser les difficultés majeures auxquelles donnent lieu les procédures judiciaires, d'inventorier les bonnes pratiques en matière de gestion des affaires par les juges et de planifier des programmes de réduction de la durée des procédures.

3. Aperçu des pratiques de pondération des affaires suivies par les systèmes judiciaires européens

Afin de recueillir des données actualisées sur les pratiques de pondération des affaires suivies par les systèmes judiciaires européens, nous avons élaboré un questionnaire en ligne comportant 21 questions. Le projet de questionnaire a été examiné par le Groupe de travail sur la gestion du temps judiciaire (CEPEJ-SATURN) en février 2019 et soumis aux États membres en mars 2019.

Le Secrétariat du Centre SATURN a présenté en ligne ce questionnaire aux correspondants nationaux des États membres du Conseil de l'Europe qui participent périodiquement à la réalisation du projet « Évaluation des systèmes judiciaires européens ».

À la fin mai 2019, 35 États membres avaient répondu au questionnaire : **Allemagne, Arménie, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Écosse (RU), Estonie, Fédération de Russie, Finlande, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lituanie, Luxembourg, Macédoine du Nord, Malte, Monténégro, Pays-Bas, Pologne, République de Moldova, République tchèque, Portugal, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie et Ukraine**. La **Bosnie-Herzégovine** a répondu au questionnaire en mars 2020, et sa réponse a été intégrée au présent document. Le questionnaire a été suivi d'entretiens menés dans certains pays afin de mieux comprendre et d'analyser de manière plus approfondie les réponses au questionnaire qui avaient été reçues. Ces entretiens ont été conduits avec les représentants des pays suivants : Autriche, Danemark, Estonie, Finlande, Lituanie, Pays-Bas, Roumanie, République tchèque et Suède⁵.

Une première version de la présente étude a été adressée aux États membres dans le but de vérifier le texte établi à partir des réponses au questionnaire. La plupart des modifications proposées par les États membres ont été insérées dans la version actuelle de l'étude. Une deuxième série de contrôles par les États membres a ensuite été effectuée en mai 2020.

Sur la base des informations recueillies, il a été décidé d'étudier plus avant le système de pondération des affaires de six pays européens, à savoir l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, l'Estonie, les Pays-Bas et la Roumanie. C'est ainsi qu'a été organisé à Paris le 24 janvier 2020 un atelier auquel ont participé des experts de ces pays, ainsi que les membres et experts scientifiques du Groupe SATURN. Au cours de cet atelier, chaque expert a présenté la méthode utilisée dans son pays et en a longuement discuté avec les membres et les experts scientifiques du Groupe SATURN⁶. On trouvera dans la deuxième partie du présent chapitre (3.2) une synthèse des exposés et discussions en question.

3.1 Questionnaire en ligne et entretiens sur les pratiques de pondération des affaires en Europe

Cette partie de l'étude présente les réponses au questionnaire soumis aux États membres. Dans certains cas, nous avons pu vérifier les réponses en menant des entretiens, ce qui n'a pas été possible dans d'autres cas. Il convient donc de noter que le présent chapitre repose exclusivement sur les informations fournies par les États membres.

Vingt-trois États membres sur 36 ont indiqué utiliser un système de pondération pour déterminer la complexité de chaque type d'affaires (Q1). Toutefois, ils n'ont pas tous indiqué utiliser un système de pondération qui cadre avec la définition donnée au début de l'étude.

Parmi ceux qui n'ont pas signalé de système de pondération des affaires, la **Pologne** a indiqué utiliser depuis 2018 un « système de répartition aléatoire des affaires », qui permet d'assigner les affaires aux différents juges en fonction de certains critères préétablis, afin de répartir d'une manière équilibrée et transparente les différents types de nouvelles affaires entre les juges.

⁵ Nous savons gré de leur aimable et précieuse collaboration aux personnes auprès desquelles ces informations supplémentaires ont été sollicitées.

⁶ L'expert des Pays-Bas n'a pas pu participer à l'atelier, mais un long entretien téléphonique et des échanges de textes ont permis de recueillir des informations détaillées.

La **Belgique** a indiqué que son système judiciaire a utilisé la pondération des affaires dans le passé (entre 2012 et 2016), mais que les résultats « n'ont pas été rendus officiels » (Q3). La **Belgique** figure donc au tableau 1, même si le système de pondération n'est pas actuellement utilisé. La **Fédération de Russie**, la **Slovaquie**, l'**Arménie** et la **Belgique** ont indiqué qu'elles prévoient d'utiliser un tel système à l'avenir (Q4). Le **Monténégro** a indiqué que la mise en place d'un tel système avait été reportée jusqu'à ce qu'un nouveau système électronique de gestion des affaires ait été intégralement déployé.

Le tableau 1 ci-après montre les réponses des États membres concernant les finalités des systèmes de pondération des affaires qu'ils utilisent (Q7).

Tableau 1 – Finalités des systèmes de pondération des affaires

État	Estimation du nombre de juges dont chaque tribunal a besoin	Répartition des affaires entre les juges	Affectation des juges aux audiences des tribunaux	Répartition des nouveaux juges entre les tribunaux	Évaluation de la productivité des tribunaux	Autre	Évaluation de chacun des juges
Total	15	14	8	8	9	7	6
Roumanie	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Azerbaïdjan	✓	✓	✓	✓	✓		✓
République de Moldova	✓	✓	✓	✓	✓		
Ukraine	✓	✓	✓	✓			
Serbie	✓	✓	✓			✓	
Bosnie-Herzégovine	✓	✓	✓ ⁷		✓		✓
Lituanie	✓	✓					✓
Estonie	✓	✓					
Finlande	✓		✓	✓	✓		
Belgique	✓		✓				
Danemark	✓			✓	✓	✓	
République tchèque	✓			✓	✓		
Pays-Bas	✓				✓	✓	
Macédoine du Nord	✓						✓
Autriche	✓						
Croatie		✓			✓		✓
Italie		✓				✓	
Hongrie		✓					
Islande		✓					
Malte		✓					
Turquie		✓					
Suède			✓			✓	
Allemagne				✓		✓	
Bulgarie						✓	

⁷ La Bosnie-Herzégovine a ajouté cette réponse dans un commentaire fait après la fin de l'enquête, en déclarant que "le président du tribunal utilise le quota pour évaluer s'il est nécessaire de déplacer un juge d'un département du tribunal à un autre afin d'atténuer l'augmentation du nombre d'affaires d'un certain type".

Comme on le voit, un bon nombre de pays ont présenté des réponses multiples, et certaines finalités sont plus fréquentes que d'autres.

15 pays sur 24 (62 %) ont répondu : estimation du nombre de juges dont chaque tribunal a besoin;

14 pays sur 24 (58 %) ont répondu : répartition des affaires entre les juges;

8 pays sur 24 (33 %) ont répondu : répartition des nouveaux juges entre les tribunaux;

9 pays sur 24 (37 %) ont répondu : affectation des juges aux audiences des tribunaux;

9 pays sur 24 (37 %) ont répondu : évaluation de la productivité des tribunaux;

7 pays sur 24 (29 %) ont répondu : « autre », le motif le plus souvent indiqué étant l'appui aux demandes de financement et de ressources budgétaires.

6 pays sur 24 (25 %) ont répondu : évaluation de chacun des juges.

La question 5 demandait d'indiquer le type de méthodologie utilisée pour évaluer le degré de complexité des affaires. Le tableau 2 ci-après synthétise les réponses des États membres.

Tableau 2 – Méthodologies utilisées pour évaluer la complexité des affaires

État	Approche par points	Estimations du temps de travail	Autre méthodologie	Mesure du temps de travail
Total	11	8	8	5
Estonie	✓	✓		
Roumanie	✓		✓	
Finlande	✓			✓
Azerbaïdjan	✓			✓
Hongrie	✓			
Islande	✓			
Italie	✓			
Lituanie	✓			
Malte	✓			
Turquie	✓			
République de Moldova	✓			
Pays-Bas		✓	✓	
Bulgarie		✓	✓	
Autriche		✓		✓
Ukraine		✓		✓
Belgique*		✓		
Serbie		✓		
République tchèque		✓		
Bosnie-Herzégovine			✓	
Croatie			✓	
Danemark			✓	
Macédoine du Nord			✓	
Suède			✓	
Allemagne				✓

Comme on peut le voir, sept États membres ont indiqué utiliser exclusivement un **système de pondération des affaires par points**, qui attribue aux types d'affaires une note correspondant au degré de complexité d'une affaire (**Hongrie, Islande, Italie, Lituanie, Malte, République de Moldova, Turquie**). Nous allons à présent examiner brièvement les informations reçues de chacun de ces sept États membres.

La **Hongrie** a indiqué utiliser un système dans lequel « la réglementation nationale définit les types d'affaires et détermine le nombre de points à attribuer à chacun d'eux ». Toutefois, les réponses reçues jusqu'ici ne nous permettent pas de préciser davantage la méthode ou la formule selon laquelle la note est attribuée à chaque type d'affaires en Hongrie, ni d'indiquer les éléments de cette formule. De plus, la

Hongrie a répondu qu'une fois qu'une somme de points avait été attribuée à un certain type d'affaires et que celui-ci avait été saisi dans le système informatique du tribunal, ce nombre ne pouvait plus être modifié (observations concernant la Q5). On peut alors se demander comment régler une situation dans laquelle la complexité d'un certain type d'affaires a changé au fil des ans et justifie à présent un réexamen de la note en question après sa saisie dans les systèmes informatiques.

L'**Islande** a indiqué utiliser un système de pondération par points dans lequel « le poids de l'affaire n'est qu'un indice de complexité de l'ensemble de l'affaire » (Q6). Toutefois, à la question de savoir combien de types d'affaires avaient été notées/pondérées, l'Islande a répondu, contre toute logique, « aucun ». Concernant la Q11, elle a répondu que la collecte des données nécessaires à la détermination de la note ou du poids de l'affaire avait lieu chaque année. Cela étant, on ne sait pas comment la note de l'affaire est déterminée, quelles données la déterminent et qui participe à leur collecte.

L'**Italie** a également indiqué utiliser un système de pondération par points (appelé *Giada*) pour déterminer le degré de complexité des différents types d'affaires. Il semble toutefois que ce système ne soit utilisé que pour équilibrer le nombre des affaires pénales examinées au cours d'une même audience.

La **Lituanie** a elle aussi indiqué avoir mis en place un système de pondération par points, en expliquant qu'en ce qui concerne « le processus d'évaluation de la charge de travail des tribunaux/juges en fonction du type d'affaires, les affaires étaient classées selon leur complexité (dont l'indice allait de 0,3 (comme dans le cas des affaires au stade de l'exécution de la décision) à 2,5 (comme dans le cas des affaires pénales)) » (observation concernant la Q5). Selon les documents méthodologiques que nous avons reçus de la Lituanie⁸. La charge de travail d'un juge, qui montre le nombre d'affaires et d'instructions préparatoires indépendantes qui lui ont été attribuées au cours des six mois ayant précédé l'évaluation de cette charge de travail, est calculée à l'aide de la formule suivante :

$$K = \frac{1}{m} * \sum_{j=1}^m \left(\frac{\sum_{i=1}^n Vi * fi * ri}{0,048 * d} \right)_j$$

K – charge de travail du juge

m – nombre de mois sur lesquels porte le calcul de la charge de travail

J – chacun des mois pour lesquels des données sur les affaires réglées et les procédures d'instruction indépendantes menées sont recueillies pour calculer la charge de travail

n – nombre d'affaires réglées et d'instructions préparatoires indépendantes menées par le juge pendant le mois sur lequel porte le calcul

Vi – chaque affaire réglée et chaque instruction préparatoire indépendante menée par le juge

fi – indice de complexité établi pour chaque affaire et chaque instruction préparatoire

ri - 1 lorsque l'affaire est assignée à un juge unique ou au juge rapporteur

ri - 0,5 pour les autres affaires

d – le nombre de jours ouvrés travaillés par le juge

Une constante de 0,048 est requise pour les jours ouvrés sur un mois

Toutefois, la Lituanie a signalé que les poids attribués aux affaires ne permettaient pas d'établir des comparaisons entre les différents types de juridictions (entre les tribunaux de droit commun et les tribunaux administratifs, par exemple) ou entre les différents degrés de juridiction (entre les tribunaux de première instance et les tribunaux de deuxième instance, par exemple) (observation concernant la Q8). Les poids ont été calculés à partir des données tirées du système de gestion des affaires *Liteko*.

La **République de Moldova** utilise un système de pondération par points dans lequel « (l) a complexité d'une affaire est déterminée par un élément fixe [appelé Nomenclature des niveaux de complexité] et un élément variable". L'élément fixe renvoie à l'objet principal, dont la complexité est notée à l'aide d'un nombre entier de 1 à 10. Ce nombre est attribué en fonction des mérites et ne change à aucun stade de la procédure. L'élément variable renvoie aux objets secondaires, à savoir le nombre de parties, le nombre de dossiers, le nombre de témoins, le nombre d'ordonnances rendues, le règlement d'une affaire par la médiation, etc. » (observations concernant la Q15). Selon l'article 13 de la décision du Conseil supérieur de la magistrature, si, au cours de la procédure, de nouveaux facteurs de complexité apparaissent (comme, par exemple, d'autres objets secondaires), le système électronique de gestion des affaires modifie

⁸ Le document initial est disponible sur le site :

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c8c70e600dad11e5920c94700bb1958e/asr>

automatiquement la note de pondération. Il y a donc une note initiale, une note intermédiaire et une note finale (complexité) lorsque l'affaire est réglée par le juge. Si, par exemple, l'affaire donne lieu à une procédure complète de jugement, la note de l'objet principal est multipliée par 0,20 (20 %); si le juge rend une ordonnance de non-lieu, la note est multipliée par 0,75 (75 %).

La **Turquie** a également indiqué utiliser un système de pondération par points pour répartir les affaires de façon équilibrée à la fois dans les tribunaux et dans les parquets. Plusieurs facteurs sont pris en considération pour attribuer les poids. Par exemple, « (d)ans les affaires pénales, le principal facteur est le nombre de parties à l'affaire (suspect, accusé ou victime). L'arrestation du suspect ou le décès de la victime figurent parmi les autres facteurs pris en considération. Tous les facteurs se voient attribuer des points, qui sont augmentés progressivement et automatiquement par l'UYAP (Réseau judiciaire national). Par exemple, l'UYAP attribue 50 points pour le premier suspect enregistré par le réseau et 25 autres pour chaque suspect supplémentaire. Si le ou les suspects sont arrêtés, 70 points sont attribués pour la première arrestation et 30 pour les autres. De plus, l'UYAP attribue des points supplémentaires si plusieurs infractions sont consignées dans le dossier de l'affaire ». « Dans les affaires civiles, la répartition des affaires relève du greffe du tribunal. Ce service se charge de la saisie des données relatives aux affaires, comme le nombre de parties, le type de différends, l'octroi éventuel d'une aide juridictionnelle, etc. ». Les points sont ensuite attribués automatiquement à l'affaire par le système électronique de gestion des affaires (observations concernant la Q5).

Comme le montre le tableau 2 plus haut, trois États ont indiqué que leur système de pondération **combine une méthode par points avec une méthode fondée sur la mesure du temps de travail (Finlande et Azerbaïdjan) ou l'estimation du temps de travail (Estonie)**. L'étude de cas concernant l'Estonie est décrite au chapitre suivant.

La **Finlande** a présenté d'une manière très détaillée une méthode par points adossée à une étude de temps. Les affaires à pondérer dans les tribunaux de district et les cours d'appel ont d'abord été classées en huit catégories (mesures coercitives, conversion des amendes, affaires pénales, affaire faisant l'objet d'une procédure simplifiée et dans lesquelles aucune contestation n'est soulevée, affaires civiles complexes, affaires du ressort des tribunaux fonciers, demandes en déclaration de faillite et questions d'insolvabilité). Chaque groupe d'affaires a ensuite été subdivisé selon trois niveaux de complexité (affaires basiques, classiques et complexes). En 2009, le personnel du tribunal a enregistré le temps de travail consacré aux affaires relevant des différentes catégories à l'aide d'un outil électronique appelé « Tarmo ». Cette analyse a permis de comparer le temps nécessaire au traitement des différentes affaires, avant d'attribuer différents poids aux trois niveaux de complexité pour chaque catégorie d'affaires. Par exemple, les trois notes attribuées au pénal sont les suivantes : 1 (basique), 2 (classique) et 6 (complexe). On a considéré qu'une affaire civile basique prenait 2,2 fois plus de temps qu'une affaire pénale basique, d'où une note de pondération de 2,2 pour une affaire civile basique, de 4,4 pour une affaire classique et de 8.8 pour une affaire complexe. On a calculé ensuite les poids cumulés en multipliant le nombre d'affaires par catégorie par leurs notes de pondération.

Il est demandé au personnel des tribunaux de consigner pendant une semaine leur temps de travail sur l'année. Jusqu'à présent, les données enregistrées n'ont pas conduit à modifier les groupes d'affaires, les catégories de complexité ou les notes de pondération. Il est à noter qu'en Finlande, « (l')évaluation des besoins de ressources s'appuie d'abord sur la série d'indicateurs de la charge de travail, mais la répartition des ressources ne dépend pas de ces seuls facteurs »; pour autant que nous le sachions, ces indicateurs servent à engager un processus de négociation entre le Ministère de la justice – plus précisément le tout nouveau Service de l'administration judiciaire – et chacun des tribunaux au sujet de l'affectation des ressources et des objectifs de résultats.

Sept États ont indiqué que leur système de pondération utilisait la **mesure du temps de travail (Allemagne)** ou les **estimations du temps de travail (Belgique, Serbie, République tchèque, Pays-Bas)** ou une combinaison de ces deux méthodes (**Autriche, Ukraine**). Les méthodes utilisées par l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas sont examinées au chapitre suivant.

L'**Ukraine** a indiqué mettre en œuvre les deux méthodes et a donné par écrit des précisions sur le système utilisé. Par exemple, en 2016, le système de pondération des affaires comprenait les étapes suivantes : 1) mener une enquête auprès des présidents des tribunaux sur le temps passé par les juges à régler les affaires ; et 2) analyser les données sur la durée des affaires à l'aide du système électronique de gestion des affaires. Ces deux analyses combinées ont permis de calculer la pondération des affaires pour différents types d'affaires et de juges. Par exemple, si la décision est prise par un panel, les membres du panel ont une tâche différente dans le processus de règlement des affaires. C'est la raison pour laquelle il

était également important de différencier le poids des affaires tout en tenant compte, d'une part, du "temps consacré au traitement d'une affaire" et, d'autre part, des tâches des juges ayant un poids différent dans une même affaire. Le Conseil des juges de l'Ukraine a approuvé le système de pondération des affaires par catégorie d'affaires et a recommandé à l'Administration Judiciaire d'État de l'Ukraine leur application dans les tribunaux. L'analyse, qui a été menée avec l'assistance technique internationale, visait à faciliter le rôle de l'Administration judiciaire d'État de l'Ukraine dans l'affectation des juges et dans la prise de décisions sur le financement des tribunaux. En outre, les résultats de l'étude ont également été utilisés pour assurer une répartition équitable des affaires entre les juges via le système électronique de gestion des affaires. Une analyse similaire a été réalisée en mars 2020 sur la base des données de 2019.

La **Serbie** a rangé son système de pondération des affaires sous la rubrique « Autres méthodologies ». Selon les documents dont nous disposons sur le modèle serbe⁹, il semble que ce dernier soit basé sur une étude de temps et de mouvement qui combine des enquêtes judiciaires, des estimations du temps nécessaire à l'accomplissement des tâches liées aux affaires réalisées par des groupes d'experts et une analyse des indicateurs liés aux affaires qui influent sur le niveau de complexité de celles-ci. Ces indicateurs sont notamment les suivants : nombre moyen d'audiences par catégorie d'affaires, nombre moyen de documents déposés par catégorie d'affaires, durée moyenne du règlement des affaires par catégorie d'affaires, nombre de prévenus dans les affaires pénales, nombre de requérants dans les affaires de travail jugées en première instance et principal fondement juridique de l'affaire. Les étapes du modèle serbe consacrées à la recherche sont les suivantes : identifier les tâches liées aux affaires qui nécessitent du temps de travail judiciaire dans chaque catégorie d'affaires, isoler les indicateurs liés aux affaires permettant de prévoir le niveau de complexité d'une affaire, échantillonner les affaires pour extraire des données relatives à la fréquence à laquelle chaque tâche survient dans le cycle de vie de chaque catégorie d'affaires, déterminer le temps de travail moyen par tâche à partir des estimations fournies par un échantillon de juges et multiplier la valeur temporelle par la valeur fréquentielle pour calculer le poids de chaque catégorie d'affaires. Enfin, le modèle serbe a attribué des poids aux catégories d'affaires qui consomment la plus grande partie du temps de travail judiciaire disponible. Par exemple, dans les juridictions ordinaires, les affaires civiles, pénales et de travail n'ont représenté en 2015 que 26,86 % des nouvelles affaires. Cependant, l'étude serbe a conclu que les juges consacraient la plus grande partie de leur temps de travail à ces catégories d'affaires, auxquelles des poids ont donc été attribués. Dans les juridictions supérieures, les poids ont été attribués à cinq catégories d'affaires : affaires civiles jugées en première instance, affaires pénales jugées en première instance et affaires civiles, pénales et de travail jugées en deuxième instance.

La **République tchèque** a indiqué utiliser une méthode fondée sur l'estimation du temps, selon laquelle un groupe de juges experts fixent périodiquement certains objectifs quant au nombre d'affaires par catégorie censées devoir être réglées par les juges et, de ce fait, par chaque tribunal, chaque année. Cette approche est très répandue dans plusieurs États membres de la partie orientale de l'Europe et est généralement désignée par les termes « critères-cadre » ou « quota ». Le quota n'est cependant pas une obligation pour les juges. Son objectif premier est de servir de critère de pondération aux affaires. Ainsi, il permet de calculer la charge de travail pondérée et d'estimer le nombre de juges nécessaires pour le tribunal. Ces juges experts ont également entrepris de mesurer la complexité d'une affaire en extrayant des données du système de gestion des affaires et en leur faisant subir un traitement statistique. Les résultats actuels servent officieusement à l'examen par le Ministère de la justice et les présidents de tribunal de la question du nombre de juges dont les tribunaux ont besoin.

Comme indiqué précédemment, la **Belgique** a fait savoir qu'elle avait déjà essayé d'utiliser un système de pondération des affaires, mais que les « résultats n'(avaient) pas été rendus officiels ».

Sept États ont indiqué utiliser d'**autres méthodologies (Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Danemark, Macédoine du Nord et Suède)**. Le cas de la Roumanie et celui du Danemark sont décrits au chapitre suivant.

La **Bosnie-Herzégovine** a mis en place un système très représentatif de la région des Balkans. Les juges ont censés régler un certain nombre d'affaires (« quota ») selon différents modes (jugement par défaut ou jugement au fond, par exemple) en une année (Q1). Les quotas sont des objectifs fixés par des juges expérimentés et approuvés par le Conseil supérieur de la magistrature. Ces quotas prennent indirectement en considération le temps et l'énergie que les juges consacrent à la production de différentes catégories de décisions et permettent d'évaluer la productivité de chacun d'entre eux à la fin de l'année sur la base du

⁹ Ceretto, J.D., *Weighted Caseload Formula for the Courts of Serbia*, rapport intérimaire (2017).

nombre et de la catégorie des décisions rendues. Par exemple, le quota annuel de productivité pour les affaires civiles se décline comme suit : 176 affaires aboutissant à un jugement au fond ou 726 à un jugement par défaut ou 968 à une décision relevant d'une autre catégorie (Q15).

La **Bulgarie** a indiqué que le poids d'une affaire est déterminé par une formule associant deux éléments : un « coefficient de pondération » attribué à quatre groupes d'affaires (civiles, commerciales, pénales et administratives); et un « coefficient de correction » attribué à des affaires à indicateurs de complexité plus élevés (affaires présentant un nombre de parties, d'éléments de preuve, d'experts, de causes, etc. supérieur à la moyenne). Les coefficients de pondération représentent une estimation du temps nécessaire pour régler une affaire appartenant à l'un des quatre groupes d'affaires susmentionnés. Ces coefficients sont exprimés par une valeur supérieure à zéro, une unité étant égale à 16 heures de travail. La somme des coefficients des affaires qu'un juge bulgare examine et règle en une année forme un indice du volume d'affaires pondéré annuel individuel. On notera également que la Bulgarie a indiqué utiliser ce volume d'affaires pondéré non pas pour prévoir le nombre de juges nécessaires ou répartir les affaires entre les juges, mais, entre autres objectifs, pour évaluer les juges et « aider à prendre en compte de manière objective et équitable la charge de travail des juges dans les procédures disciplinaires », ainsi que pour « augmenter la motivation des juges ».

La **Croatie** a indiqué que le poids d'une affaire est basé sur un quota d'affaires prédéfini auquel un juge doit se conformer sur une année. Par exemple, si un juge est censé régler 165 affaires d'une catégorie donnée en un an, le poids moyen de cette catégorie d'affaires est de 0,006 (1/165).

La **Macédoine du Nord** a indiqué que la complexité d'une affaire est évaluée à l'aide d'une série d'indicateurs afférents aux affaires, et notamment le domaine juridique dont l'affaire relève, le nombre de parties à cette affaire, le type d'infraction et de sanction, le nombre d'éléments de preuve, la valeur monétaire de l'affaire, le nombre estimatif d'heures de travail nécessaires au traitement de l'affaire et la participation à l'affaire d'une personne étrangère. Cette liste peut fournir et fournit bel et bien une échelle de classement des affaires selon leur niveau de complexité (de simple à complexe). Par exemple, les affaires pénales qui donnent lieu à une condamnation à une peine d'emprisonnement d'une durée maximale de trois ans et les affaires de décisions opposables en matière civile sont considérées comme des affaires simples. Le classement diffère, mais est utilisé dans toutes les juridictions civiles, pénales et administratives. À l'heure actuelle, un projet en cours de finalisation financé par un donateur international a pour objet de réviser le système de pondération des affaires en prenant en considération l'« appréciation portée par le juge sur la complexité de l'affaire ». Ce système est également censé servir à évaluer les résultats obtenus par les juges.

Il convient également de mentionner que, même si certains États membres adoptent des approches différentes en matière de pondération du volume d'affaires, **ils prennent aussi en considération d'autres éléments pour prévoir le nombre de juges nécessaire** (Q 20).

Il semble que l'**Arménie**, la **Belgique**, l'**Estonie**, la **Hongrie**, la **Lituanie**, le **Luxembourg** et la **Roumanie** comparent les données relatives aux dépôts de demandes de procédure par juge avant de prévoir le nombre de juges nécessaire.

L'**Azerbaïdjan** a indiqué avoir adopté une « approche complexe », consistant à utiliser les données disponibles pour prévoir l'évolution future, notamment celle de la population de chaque circonscription judiciaire.

La **Bulgarie**, **Chypre**, la **Macédoine du Nord** et la **Slovénie** utilisent les données relatives aux dépôts de demandes de procédure, aux affaires tranchées et aux affaires en instance.

La **République tchèque** utilise les données relatives au flux des affaires, comme les dépôts de demandes de procédure, les affaires tranchées et les affaires en instance, mais aussi la durée des procédures judiciaires et quelques autres variables qu'elle n'a pas spécifiées. « L'objectif est de localiser les tribunaux « en surpoids » et d'y nommer des juges supplémentaires ».

En **Italie**, plusieurs indicateurs sont pris en considération, à savoir, notamment, les nouvelles affaires et les affaires en instance, les arriérés judiciaires, le nombre d'affaires par juge, le nombre de nouvelles affaires pour 100 000 habitants et les caractéristiques propres aux circonscriptions judiciaires (comme le taux d'activités criminelles de type mafieux, par exemple).

Le **Portugal** utilise une « norme abstraite de productivité » pour chaque juge, basée sur les dépôts de demandes de procédure, les affaires tranchées et la durée des procédures. Révisée tous les trois ans, cette norme est utilisée pour calculer le nombre de juges dont chaque tribunal a besoin.

Il semble que la **Slovaquie** ait mis en place un système analogue, qui prévoit un certain « quota » d'affaires auquel chaque juge doit se conformer. Nous croyons comprendre que si les dépôts de demandes de procédure dépassent le quota des juges, la création de nouveaux postes de juge est envisagée.

En **République de Moldova**, le nombre de juges nécessaire est déterminé en fonction des critères ci-après : le volume d'affaires des juges sur les trois années écoulées, la complexité des affaires, le nombre d'habitants par circonscription judiciaire, le nombre d'affaires et d'autres critères influant sur l'activité des tribunaux.

En **Suède** et aux **Pays-Bas**, un budget est alloué à chaque tribunal, et le président ou le collège de qualification du tribunal décide de la façon de l'utiliser pour atteindre les objectifs fixés, ce qui peut également impliquer le recrutement de nouveaux juges.

En **Suisse**, les variables prises en considération pour calculer le nombre de juges par tribunal sont les suivantes : nombre de nouvelles affaires et d'affaires tranchées par an, temps nécessaire pour le règlement d'une affaire, durée effective des procédures, âge des affaires pendantes, compte particulièrement tenu du nombre de celles qui sont encore en instance au bout de deux ans, et nombre de nouvelles affaires et d'affaires tranchées par juge.

Il était également demandé aux États membres s'ils recueillaient des données sur le temps dont disposait un juge (à plein temps) pour accomplir le travail lié aux affaires sur une année (Q 17-18). Il s'agissait de déterminer la valeur de l'« année-juge » et celle du « jour-juge ». La valeur de l'année-juge correspond au nombre de journées de travail dont dispose un juge pour le travail lié aux affaires pendant une année (365 jours civils – jours de congé et d'arrêt de travail – jours de formation, etc.). La valeur du jour-juge correspond au nombre d'heures de travail dont dispose un juge pendant une journée de travail pour le travail lié aux affaires.

À cet égard, l'année-juge est fixée à 1 720 heures par an en **Autriche**; à 1 152 heures (192 jours à raison de six heures par jour) en **Azerbaïdjan**; à environ 1 700 heures en **Allemagne**, et à environ 1 500 heures au **Danemark**. Trois autres États ont fourni des informations sur le nombre de journées de travail par an, mais sans indiquer le nombre d'heures disponible par jour pour le travail lié aux affaires. Il s'agit des États suivants : **Belgique** (212 jours), **Estonie** (200 jours) et **Serbie** (202 jours).

3.2 Examen approfondi des systèmes de pondération des affaires dans six pays européens

3.2.1 Autriche

En **Autriche**¹⁰, le système de pondération des affaires est appelé « *Personalanforderungsrechnung II* » (« PAR II »). Il est basé sur une vaste étude de temps réalisée en 2008 et 2009, dont les poids ont été récemment révisés par différents groupes de juges experts entre 2017 et 2019. Les poids actuels sont utilisés pour les affaires dont connaissent les 20 tribunaux régionaux, qui sont des tribunaux de droit commun siégeant en première instance et en appel (équivalent temps plein (ETP) : 802 juges) et leurs parquets (360 ETP), et les 115 tribunaux de district, qui sont des tribunaux de première instance dont les compétences sont limitées (705 juges équivalent temps plein; chiffre tiré d'une analyse de données effectuée en janvier 2020).

L'objectif déclaré du système de pondération des affaires est de calculer le nombre de juges et de procureurs nécessaires pour gérer la demande de justice (nouvelles affaires) dans des délais raisonnables, et répartir les affaires entre les tribunaux, dans le respect du principe de l'inamovibilité des juges.

Un premier « *Personalanforderungsrechnung II* » a été mis en place en 1994 pour les tribunaux de district et en 1996 pour les tribunaux régionaux. On a ensuite procédé à une analyse des dossiers et à une évaluation de temps ex post. Par la suite, en 2008 et 2009, le Ministère de la justice a réalisé une étude de

¹⁰ Nous remercions tout particulièrement Ruth STRAGANZ-SCHRÖFL, Ministère de la justice, AUTRICHE, du concours qu'elle a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

temps, de nouveau à l'initiative de l'Association autrichienne des juges et en faisant appel à une société de conseil extérieure. L'étude de temps a donné lieu à une enquête conduite auprès de 11 tribunaux régionaux sur 20 (63 % des juges ETP de ce type de juridiction), de 30 tribunaux de district (environ 35 % des juges de ce type de juridiction) et de cinq parquets (plus de 55 % des procureurs). Il a été demandé à ces juges et procureurs de remplir un formulaire en indiquant le temps qu'ils consacraient aux affaires réparties en plusieurs catégories. L'enquête s'est étalée sur six mois. Le nombre moyen de minutes consacrées par les juges et les procureurs à chaque catégorie d'affaires correspond aux poids de chacune de ces catégories. Compte tenu du fait que le temps de travail annuel d'un juge et d'un procureur a été fixé à 1 720 heures, le rapport entre les affaires nouvelles multipliées par leur poids spécifique et le temps de travail annuel d'un juge a fourni le nombre de juges nécessaires pour répondre à la demande de justice.

Le temps consacré aux activités non liées aux affaires, comme les tâches de gestion, la formation, l'enseignement, l'appartenance à un organisme professionnel et d'autres activités extrajudiciaires, est ensuite ajouté aux activités judiciaires liées aux affaires.

La méthode de pondération des affaires utilisée a parfois été critiquée dans la mesure où, dans le cadre de l'étude de temps, les juges et les procureurs étaient les seuls à consigner le temps qu'ils consacraient à une affaire, d'où le risque de voir les indications concernant le temps consacré aux différentes activités liées aux affaires faussées par cette autoévaluation.

En 2017, on a entrepris d'évaluer le système de 2009. La décision de procéder à cette évaluation tenait à plusieurs facteurs, à savoir le long laps de temps écoulé depuis l'étude de temps, la diminution du nombre des tribunaux de district, les importantes modifications apportées au droit pénal et l'impression générale selon laquelle les affaires devenaient de plus en plus complexes. L'évaluation a été conduite par plusieurs groupes de travail de juges répartis par catégories d'affaires, dont le travail a été coordonné par un groupe de pilotage au sein du Ministère de la justice, composé de membres des quatre cours d'appel régionales, de l'Association des juges et du Ministère de la justice.

Du fait de la participation de professionnels et de la transparence de l'ensemble du processus – l'un des aspects les plus importants de cette évaluation –, les nouveaux poids ont été largement acceptés.

Les membres des groupes de travail étaient des juges de tribunal de première et de deuxième instance, des procureurs et des membres de leurs associations respectives. La modification des poids par rapport à l'étude de temps de 2008-2009 a répondu à deux principes : premièrement, le calcul a été révisé en tenant compte également d'autres données qui, recueillies pendant l'étude de temps, n'avaient pas été utilisées; deuxièmement, huit groupes d'experts (dont les membres étaient des juges de tribunal de première et de deuxième instance ou des procureurs, sans être membres des groupes de travail) a procédé à une évaluation de temps en utilisant la méthode Delphi.

Sur les 84 catégories d'affaires, 44 conservent les poids initiaux (en minutes), 26 ont été réévaluées à l'aide d'un modèle de calcul conçu par le Centre autrichien de traitement des données et 14 ont été réajustées à l'aide du modèle de calcul et de la méthode Delphi. Aussi peut-on considérer que la méthodologie utilisée est basée à la fois sur une étude de temps et une estimation de temps, cette dernière servant à valider et ajuster les résultats de l'étude de temps initiale. L'estimation de temps a pris en considération la nécessité d'allonger le temps de traitement d'une affaire si l'un ou plusieurs des éléments ci-après étaient présents : interprète, témoin expert, contexte étranger, contentieux, mineur impliqué dans une affaire pénale et suspect en détention provisoire. Pour certaines catégories d'affaires, on a également préparé un processus-métier détaillé pour évaluer les différentes tâches à accomplir selon trois grandes phases, à savoir avant, pendant et après le procès. L'accord sur l'estimation de temps a été obtenu à partir d'une évaluation détaillée basée sur la méthode Delphi, et les juges des groupes de travail se sont progressivement entendus sur les poids finals.

Au moment où le présent document a été rédigé, le Ministère de la justice examinait un certain nombre d'autres problèmes. Par exemple, le calcul est basé sur les nouvelles affaires et ne prend pas en considération la productivité de chaque tribunal; en fin de compte, l'étude de temps réalisée en 2008 et 2009 ne s'est guère révélée crédible pour les procureurs car elle a été effectuée à un moment de grands changements pour le Code de procédure pénale et, de ce fait, n'a pas constitué une base solide pour l'estimation de temps qui l'a suivie. La durée moyenne en minutes calculée pour traiter une certaine catégorie d'affaires ne tient pas suffisamment compte des caractéristiques locales des divers tribunaux. Cette diversité peut donc influencer sur les poids des affaires, qui ne peuvent pas rendre compte du temps consacré au traitement d'une affaire dans l'ensemble du pays.

La méthode mixte utilisée en Autriche est très intéressante, car elle est un exemple concret de panachage entre une étude de temps et une estimation de temps réalisé par des juges experts. Il s'ensuit que, pour l'expert autrichien qui a dirigé l'élaboration du système de pondération des affaires, l'estimation de temps à laquelle ont procédé les groupes d'experts à l'aide d'une méthodologie éprouvée peut être considérée comme offrant une alternative fiable à l'étude de temps, plus onéreuse et plus lourde.

3.2.2 Danemark

Au **Danemark**¹¹, les poids des affaires ont été créés en 2002, mis en place en 2005 et considérablement remaniés en 2011. Les poids décrits sont utilisés dans les 24 tribunaux de district (juridictions de droit commun). Les deux hautes cours utilisent une série de poids différente, mais la méthode générale appliquée à la création de ces poids est la même. En 2002, on a procédé à une étude de temps limitée au temps nécessaire pour régler les affaires. Cette étude a été utilisée par les trois groupes de travail de juges en vue d'une évaluation plus qualitative. Ces groupes de travail ont été répartis entre les domaines juridiques suivants : 1) affaires civiles et pénales, 2) affaires d'exécution, 3) affaires d'insolvabilité. Ils ont été chargés d'ajuster les valeurs des poids initiaux.

En 2011, le pays a procédé à une révision de grande envergure. Il s'agissait d'appliquer une méthode plus transparente et plus simple, qui soit largement acceptée par les juges. On a réduit le nombre de catégories d'affaires et apporté des modifications aux poids de certaines de ces catégories (c'est ainsi, par exemple, que les catégories d'affaires pénales pondérées ont été ramenées de 32 à 7), et le type de jugement, qui avait été pris en considération dans l'« évaluation qualitative » de 2002, a été exclu en 2011.

Pendant l'étude de temps, il a été demandé aux membres du personnel des tribunaux de consigner chaque jour comment se passait le temps qu'ils consacraient aux différentes catégories d'affaires. Dans certains des tribunaux de district, les juges désignés consignent leur activité deux fois par an (réponse secondaire à la Q5) à l'occasion d'une sorte d'« autoévaluation globale » du temps qu'ils ont consacré aux activités liées aux affaires et aux autres activités (comme les fonctions de gestion et autres). Toutefois, ce travail de consignation est en lien non pas avec une étude de temps, mais avec une procédure d'évaluation de la productivité.

Les poids dits « primaires » ont été calculés à partir des résultats de l'étude de temps, puis augmentés à l'aide d'un coefficient multiplicateur de complexité, compte tenu d'indicateurs spécifiques liés aux affaires qui indiquent un niveau de complexité plus élevé, ainsi que d'une évaluation qualitative du poids moyen de base de chaque catégorie d'affaires indépendamment des indicateurs liés aux affaires. Ces indicateurs statistiques liés aux affaires sont les suivants : audiences qui se prolongent au-delà d'une journée, recours aux services d'interprètes et nombre de juges chargés de l'affaire.

Les affaires pondérées réglées servent ensuite à évaluer la productivité des tribunaux et à allouer un budget à chacun d'eux et à leurs différentes divisions.

L'Administration judiciaire danoise est consciente des limitations de l'étude de temps actuelle, qui ne prévoit pas d'enregistrer directement le temps nécessaire au traitement d'une affaire. De temps à autre, on procède à des ajustements mineurs de certains poids sur la base d'une évaluation qualitative de certains changements apportés à la procédure ou à la loi. Toutefois, comme on l'a vu, ces poids primaires sont modifiés à l'aide de coefficients de complexité pendant le cycle de vie de l'affaire, et les poids sont principalement utilisés pour allouer des ressources budgétaires. Aussi ne juge-t-on pas actuellement prioritaire de disposer d'une étude de temps généralement lourde et onéreuse, car elle pourrait ne pas vraiment améliorer une allocation méthodique et équitable du budget.

« On se demande toujours à quel point un système de pondération devrait être détaillé. L'Administration judiciaire danoise s'est fixé comme principe de base de cesser de pousser plus loin le niveau de détail lorsque cela n'influe que médiocrement sur le résultat final. »¹²

Pour l'Administration judiciaire danoise, il s'agit principalement d'allouer des ressources budgétaires aux différents tribunaux. C'est la raison pour laquelle les poids des affaires sont calculés tant pour les juges que pour le personnel non judiciaire, et le budget est alloué en conséquence. Dans le cas d'une audience

¹¹ Nous remercions tout particulièrement Frederik Ellesøe RASMUSSEN, l'Administration judiciaire, DANEMARK, du concours qu'il a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

¹² Administration judiciaire, DANEMARK, *Memorandum about the weighting of cases in the Danish Court System*, 21 septembre 2015.

pénale, par exemple, les poids attribués sont de 10 points pour les juges comme pour le personnel non judiciaire, car les deux catégories de personnel conduisent ou préparent l'audience. Toutefois, du fait de la différence de niveau de rémunération, la note utilisée pour allouer le budget aux différents tribunaux est de 6,3 pour les juges et de 3,7 pour le personnel non judiciaire. Le coefficient de catégorie d'affaires est propre à chacune de ces catégories. Dans le cas des affaires pénales, le temps que consacre chaque catégorie de personnel à une affaire pénale moyenne est sensiblement égal, mais la différence de salaire s'inscrit dans une proportion d'environ 2 à 1 pour les juges par rapport au personnel non judiciaire. C'est la raison pour laquelle les poids mentionnés plus haut pour les affaires pénales sont ajustés en conséquence pour chaque catégorie de personnel afin d'être économiquement comparables. S'agissant par exemple des affaires relatives aux biens immeubles, le personnel non judiciaire passe environ 20 fois plus de temps sur une affaire de ce type que les fonctionnaires de justice; toutefois, du fait que la différence de salaire est approximativement de 2 sur 1 en faveur des juges, le coefficient effectif de catégorie se rapportant aux affaires relatives aux biens immeubles est d'environ 0,20 pour les fonctionnaires de justice et d'environ 0,8 pour le personnel non judiciaire, pour obtenir des poids économiquement comparables. Les coefficients de catégories d'affaires sont les suivants :

Coefficient de catégorie d'affaires	Fonctionnaires de justice	Personnel non judiciaire
Affaires civiles	66%	34%
Affaires pénales	63%	37%
Affaires d'exécution	30%	70%
Ventes forcées	42%	58%
Affaires d'insolvabilité	68%	32%
Affaires relatives aux biens immeubles	20%	80%
Procédures d'authentification	6%	94%

Une fois que les poids de chaque catégorie d'affaires ont été ajustés à l'aide de leurs coefficients de catégorie respectifs, on applique un coefficient de combinaison, qui multiplie le poids par un coefficient spécifique. Il s'agit de rendre le poids d'une affaire civile comparable, par exemple, à celui d'une affaire pénale.

Coefficient de combinaison	Poids
Affaires civiles	4,06
Affaires pénales	1,48
Affaires d'exécution	0,37
Ventes forcées	1,33
Affaires d'insolvabilité	2,63
Affaires relatives aux biens immeubles	1,24
Procédures d'authentification	0,10

La budget alloué à chaque tribunal prend en considération deux éléments : le poids moyen des affaires réglées (40 % du budget) et le nombre de nouvelles affaires pour chaque tribunal, afin de disposer d'une prévision plausible de l'activité attendue. Cette « activité attendue » d'un tribunal sert également à répartir les juges entre les différentes juridictions, dans le respect du principe de leur inamovibilité.

3.2.3 Estonie

L'**Estonie**¹³ a entrepris en 2007 de mettre en place un système de pondération des affaires pour garantir l'accès à la justice, des délais raisonnables pour le traitement des affaires et une répartition égale des affaires entre les juges, et pour évaluer le temps nécessaire pour régler les affaires et étudier la possibilité d'augmenter le nombre des juges spécialisés afin de pouvoir faire face aux nouvelles affaires.

À ces fins, des groupes de travail de juges ont évalué le temps nécessaire pour régler différentes catégories d'affaires civiles, pénales et administratives. On a cherché à prendre en considération plusieurs facteurs qui, selon l'expérience des juges, pouvaient influencer sur le temps consacré à régler les différentes affaires. Par exemple, dans les affaires civiles, une demande reconventionnelle a été considérée comme un tel

¹³ Nous remercions tout particulièrement Kaidi LIPPUS, Ministère de la justice, ESTONIE, du concours qu'elle a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

facteur et, au pénal, ces facteurs étaient le nombre d'accusés, le nombre de chefs d'accusation et le besoin de recourir aux services d'un interprète.

Ces facteurs ont ensuite fait l'objet de recherches dans le cadre d'une étude de temps qui a duré 18 mois et au cours de laquelle les juges ont établi des relevés de leurs heures de travail pour chaque affaire réglée. On a également calculé que, compte tenu des congés, des absences pour maladie, des congés de formation et des événements institutionnels, le temps de travail lié aux affaires est pour un juge de 1 600 heures par an.

À l'issue du processus, trois échelles de pondération différentes ont été adoptées.

Pour les affaires administratives, une méthode de pondération différente a été appliquée. Les juges se sont entendus sur une échelle allant de 0,34 point, note attribuée aux affaires les moins complexes et longues à régler, aux 10 points attribués aux affaires les plus complexes et longues à régler (comme en matière fiscale).

En matière pénale, les juges fixent une « valeur de référence pour une affaire pénale type », selon laquelle 31,1 heures sont nécessaires pour régler une affaire comportant un accusé et un maximum de cinq chefs d'accusation, sans interprète. S'il y a plusieurs accusés et si les chefs d'accusation sont nombreux, cette durée type est multipliée par différents coefficients. Pour d'autres procédures simplifiées, la durée nécessaire a été fixée à des niveaux très inférieurs, par exemple à 2,3 heures pour les procédures en référé et à 8,9 heures pour les ordonnances pénales. L'échelle pénale était très ouverte, puisqu'elle allait d'une estimation de 1,2 heure pour l'affaire la plus simple à 513,2 heures pour les affaires les plus complexes.

En matière civile, le principal facteur pris en considération pour définir l'échelle du temps nécessaire était le type de décision prise par le juge pour régler l'affaire, qui peut être une décision, un jugement par défaut ou une procédure complète de jugement. L'échelle était comprise entre 1,5 heure pour les affaires les plus simples n'appelant qu'une décision et 11,5 heures pour les plus complexes. Les affaires familiales comportant plusieurs demandes (par exemple un droit de visite et une demande de pension alimentaire pour enfant dans la même affaire) ont été jugées plus complexes; de ce fait, un coefficient de 1,3 a été ajouté à une affaire familiale ne comportant qu'une seule demande.

En 2015, cette approche, qui n'avait en fait été adoptée que par les juges administratifs, a été révisée, sur la base également d'une vérification de la durée effective des différentes procédures judiciaires à partir des données extraites du système électronique de gestion des affaires. En matière administrative, la révision a conduit à adopter une échelle de points de complexité allant de 2 à 40, dans laquelle le point représentait environ 0,67 heure de temps de juge administratif. Le calcul a été effectué comme suit. Le nombre d'affaires réglées dans chaque catégorie au cours des quatre années écoulées a été multiplié par la note (poids) de complexité correspondante. Par exemple, si 100 affaires relevant de la catégorie « procédure générale/protection des données et information du public » avaient été réglées au cours des quatre années écoulées, ce chiffre a été multiplié par la note correspondante (c'est-à-dire 20), puis ajouté aux autres catégories d'affaires réglées multipliées par leur note relative. On a multiplié 1 600 heures de travail par juge par 4 (nombre d'années) et par le nombre de juges ETP en service pendant les quatre années écoulées.

Le rapport entre le nombre total d'heures de travail des juges et la somme des affaires réglées multipliée par la note de complexité de ces affaires donne la valeur du point de pondération des affaires administratives, c'est-à-dire 0,67 heures.

En matière civile, on s'est également entendu sur une échelle de 40 points, mais le calcul (effectué à l'aide de la même formule que pour les affaires administratives) de la valeur du point de pondération a donné 0,27 heure. Cette valeur a été contestée par les juges, qui l'ont trouvée peu réaliste, également au regard de la valeur de 0,67 calculée pour les affaires administratives.

En matière pénale, on s'est contenté d'augmenter la quantité de temps nécessaire estimée pour les affaires les plus complexes.

En 2017, la nécessité de réviser le système de pondération des affaires pour le rendre plus précis s'étant fait sentir, un groupe de travail composé des présidents des tribunaux a été créé par le Ministère de la justice pour produire une meilleure estimation du temps nécessaire au règlement des différentes catégories d'affaires.

N'ayant pas pu parvenir à un accord sur le temps consacré à chaque catégorie d'affaires, les juges civils ont simplement énuméré les notes, sans les rapporter au temps consacré à chaque affaire énumérée.

À l'heure actuelle, les poids sont utilisés par les tribunaux administratifs et deux des quatre tribunaux de comté de première instance. La pondération vise principalement à répartir les affaires et à proposer le nombre de juges à affecter à chaque tribunal ou aux différents services d'un tribunal. Par ailleurs, certains poids sont proposés pour les tribunaux de deuxième instance, mais ils n'ont jamais été réellement adoptés.

Pendant l'entretien, on a également relevé que les statistiques ne font pas actuellement apparaître un besoin réellement concret d'un système de pondération des affaires pour les petits tribunaux (2 à 4 juges), car les possibilités de spécialisation y sont peu nombreuses et il n'est pas possible de réduire un nombre de juges aussi faible. Toutefois, l'Estonie envisageant d'adopter un système national de répartition des affaires par catégories, la nécessité d'une pondération des affaires permettant d'évaluer les différents volumes d'affaires des juges se fait de plus en plus sentir.

Le système judiciaire estonien a engagé un processus de révision de la méthode de pondération des affaires afin de déterminer les changements à y apporter pour la faire adopter d'une manière uniforme dans tous les tribunaux, afin de rendre comparables les poids à attribuer aux affaires civiles, pénales et administratives.

3.2.4 Allemagne

L'**Allemagne**¹⁴ a mené à terme sa première étude de temps en 2002 et l'a actualisée en 2014. L'étude de 2014 a été réalisée à partir d'un échantillon représentatif de 16 163 participants de 70 tribunaux et parquets de 14 États fédérés (Länder). Les participants étaient 5 057 juges et fonctionnaires de justice, 8 233 membres du personnel non judiciaire et 2 855 magistrats des parquets des différentes juridictions.

Il a été demandé à tous les participants de suivre et de communiquer la quantité de temps qu'ils consacraient à leurs différentes activités pendant une période qui s'est étendue sur six mois, entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2014. À cette fin, l'équipe de recherche allemande a élaboré un formulaire de communication manuelle (journal horodaté) qui a été utilisé pour chaque affaire traitée pendant cette période de six mois. Par exemple, si un juge avait consacré 30 minutes à une activité liée à une affaire, il consignait le nombre 30 dans le journal correspondant à l'affaire en question. À cet égard, il convient de noter que les juges avaient dit craindre que l'étude de temps ne puisse attenter à l'indépendance du système judiciaire. Ces craintes ont été dissipées grâce aux mesures suivantes : l'anonymisation de l'ensemble de données et l'engagement selon lequel il ne serait pas utilisé à des fins d'évaluation des résultats individuels ni de comparaison entre les juridictions. Il a alors été bien établi que l'étude avait pour but de mesurer le temps de travail moyen par catégorie d'affaires en tant que cadre de référence.

À l'issue de l'étude de temps de six mois, l'équipe de recherche a recueilli tous les journaux horodatés et calculé la quantité totale de minutes enregistrées dans l'étude par catégorie d'affaires. À cet égard, il convient de préciser qu'une catégorie d'affaires peut regrouper différents types d'affaires qui se distinguent par la demande en justice, mais dont le traitement et le règlement nécessitent une quantité de temps de travail analogue. En Allemagne, les catégories d'affaires sont définies par un groupe de travail composé de représentants des ministères de la justice des Länder (les juges n'en sont pas membres). Pour prendre leur décision, les membres de ce groupe de travail prennent en considération le temps jugé nécessaire pour traiter et régler chaque affaire. Par exemple, la catégorie d'affaires RL011 englobe les cinq types d'affaires suivants : affaires d'erreurs médicales, affaires de malversations engagées contre un constructeur ou un architecte, actions en responsabilité personnelle et demandes de rémunération de services, litiges entre entreprises et affaires d'ententes.

Sur la base des résultats de l'étude de temps et compte tenu de la « loi des grands nombres », il a été déterminé que ces cinq types d'affaires nécessitaient, en moyenne, une quantité similaire de temps de travail (compris entre 1 058 et 1 815 minutes par affaire), ce qui a amené à les regrouper sous une même catégorie d'affaires et à leur attribuer le même poids (1 193 minutes). Dans la méthode allemande, le poids est appelé « nombre de base » et aussi « nombre Pebbsy »¹⁵. Le calcul de ce nombre s'appuie sur une

¹⁴ Nous remercions tout particulièrement Andreas NEFF, président du Tribunal de district de Fribourg-en-Brisgau, ALLEMAGNE, du concours qu'il a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

¹⁵ Pebbsy représente le « Personalbedarfsberechnungssystem », c'est-à-dire le système de calcul des besoins en personnel.

formule préliminaire qui produit le nombre d'affaires traitées pendant l'étude de temps par catégorie d'affaires (« *RechnerischeMenge* »). Cette formule préliminaire est la suivante :

$$\text{Rechnerische Menge} = \frac{(t_{\text{Typ E}} * M_{\text{Typ E}}) + (t_{\text{Typ A}} * M_{\text{Typ A}})}{(t_{\text{Typ E}} + t_{\text{Typ A}})} + M_{\text{Typ V}}$$

t= nombre de minutes communiquées dans l'étude de temps

M= nombre d'affaires traitées pendant l'étude de temps

TypE= procédures dont la demande a été déposée avant l'étude de temps, mais qui ont été menées à terme pendant celle-ci

Typ A= procédures dont la demande a été déposée pendant l'étude de temps, qui ont été menées à terme après celle-ci

Typ V= procédures dont la demande a été déposée et qui ont été menées à terme pendant l'étude de temps

Précisons que l'étude de temps a également recueilli des données sur les affaires *Typ L*, qui sont des affaires déjà anciennes dont la demande avait été déposée avant l'étude de temps et qui avaient été réglées après la fin de celle-ci. Toutefois, il a été décidé de n'incorporer les données de temps relatives aux affaires *Typ L* (*M Typ L*) que dans la formule du nombre de base pebbsy ci-dessous et non pas dans la formule préliminaire. Il a également été décidé de n'inclure dans aucune des deux formules la variable « nombre d'affaires traitées pendant l'étude de temps » en ce qui concerne les affaires *Typ L*.

Comme on peut le voir ci-dessous, le résultat de la formule préliminaire est le dénominateur de la formule du nombre de base pebbsy :

$$\frac{\text{Nombre total de minutes communiquées dans l'étude de temps par toutes les affaires relevant de la même catégorie}}{\text{Nombre calculé d'affaires traitées pendant l'étude de temps (*RechnerischeMenge*)}}$$

Précisons que le numérateur de la formule ci-dessus inclut le nombre de minutes communiquées dans l'étude de temps en ce qui concerne les affaires *Typ L*. Ces affaires *Typ L* sont les procédures déjà anciennes dont la demande a été déposée avant l'étude de temps et qui ont été réglées après celle-ci. Comme on l'a vu plus haut, ces affaires ne sont pas incorporées dans la formule préliminaire, mais uniquement dans le numérateur de la formule du nombre de base pebbsy.

Les nombres de base pebbsy ont principalement pour objet de calculer le nombre de juges nécessaires dans les différents degrés de juridiction, en utilisant la formule ci-après :

$$\frac{\text{Nombre de nouvelles affaires x nombres de base pebbsy pertinents}}{\text{Temps de travail judiciaire annuel disponible pour traiter les affaires (postes de juge x temps de travail journalier x jours de travail dans l'année)}^{16}}$$

La Commission des administrations judiciaires des Länder révisé périodiquement les nombres de base pebbsy pour le calcul des besoins en personnel. Pour l'avenir, on prévoit d'actualiser ces nombres tous les 10 ans tout en prenant en considération les circonstances qui pourraient justifier une actualisation avant la fin d'une période de 10 ans, à savoir notamment les modifications législatives, une nouvelle jurisprudence, des réformes structurelles et des mesures de modernisation.

Enfin, il est à noter que si les nombres de base pebbsy représentent le temps de traitement moyen des différentes catégories d'affaires, le temps de traitement d'une affaire (ou d'un type d'affaires) donnée peut s'en écarter très sensiblement. Le système pebbsy n'est pas donc pas applicable aux utilisations suivantes: répartition des affaires au sein du tribunal, évaluations comparatives à l'échelon national et conclusions à en tirer sur les habitudes de travail individuelles, et harmonisation des formes d'organisation des Länder.

3.2.5 Roumanie

La **Roumanie**¹⁷ évalue la complexité des différentes affaires à l'aide d'une échelle de notation qui attribue à chaque affaire un certain nombre de points qui en représentent le niveau de complexité. À cet égard, il convient de souligner qu'à la différence des pays qui attribuent le même poids à toutes les affaires relevant

¹⁶ La valeur du temps de travail judiciaire annuel disponible pour traiter les affaires est déterminée séparément par Land. Elle s'établit autour de 1 700 heures par an.

¹⁷ Nous remercions tout particulièrement Mariana FELDIOREANU, Conseil judiciaire, ROUMANIE, du concours qu'elle a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

de la même catégorie, le système roumain calcule séparément le degré de complexité de chacune des affaires.

Cette échelle de notation a été incorporée dans le système roumain de gestion des affaires en 2003 et mise en place à titre expérimental dans quatre tribunaux. Au départ, le module administratif de ce système permettait à chaque tribunal d'attribuer des notes de complexité de manière indépendante, au niveau local, et d'insérer cette valeur dans le système (ou de modifier la valeur existante). Cette décision a eu pour effet secondaire de fortes variations entre les juridictions, qui excluaient la possibilité de comparer le volume d'affaires pondéré des différents tribunaux et d'en tirer des conclusions quant au nombre de juges nécessaires pour traiter les nouvelles affaires.

En conséquence, le Conseil supérieur de la magistrature a décidé en 2005 de créer des groupes de travail ad hoc chargés d'établir une échelle de complexité unifiée à l'échelon national, de déterminer la charge de travail appropriée par juge et de fixer les délais de traitement et de règlement des affaires relevant des différentes catégories. Ces groupes de travail étaient composés de membres de 18 juridictions (6 tribunaux d'instance, 6 tribunaux de grande instance et 6 cours d'appel). À cette fin, 570 affaires ont été analysées (300 affaires jugées par des tribunaux d'instance, 180 affaires jugées par des tribunaux de grande instance et 90 affaires jugées par des cours d'appel) et des conclusions en ont été tirées en ce qui concerne 50 catégories d'affaires (pénales et autres). À notre connaissance, les groupes de travail ont participé à une sorte d'étude de temps visant à enregistrer leur temps de travail par affaire. Toutefois, nous ne disposons pas d'informations sur la durée de cette étude, le nombre de participants et les modalités d'enregistrement des données (par activité judiciaire ou par affaire complète, mesures consécutives ou fragmentées, etc.). Ces groupes de travail ont achevé leurs travaux en 2006. S'appuyant sur leurs conclusions, le Conseil supérieur de la magistrature a, en 2007, décidé d'unifier l'échelle de complexité à l'échelon national.

Aujourd'hui, la complexité de chaque affaire est calculée à l'aide de l'algorithme du système roumain de gestion des affaires, à partir des éléments ci-après :

1. La note de complexité initiale attribuée à l'« objet principal de l'affaire » et à l'« objet secondaire de l'affaire ». L'objet principal de l'affaire est la catégorie de l'affaire ou le fondement de l'action en justice. Il s'ensuit que l'objet secondaire implique l'utilisation d'une sous-catégorie. Le niveau de complexité de chacun de ces objets (primaire et secondaire) a été noté sur une échelle de 1 à 10, en tant que constante. À notre connaissance, ces constantes ont été établies à partir des conclusions des groupes de travail qui se sont réunis en 2005-2006, et n'ont pas été modifiées depuis. En dehors de cela, nous ne disposons pas d'informations sur la manière dont les membres de ces groupes de travail ont formulé l'échelle et noté chaque objet (principal ou secondaire).
2. Nombre de parties à l'affaire – cette variable établit une distinction entre les affaires impliquant jusqu'à quatre parties et celles impliquant cinq parties et plus.
3. Nombre de volumes du dossier (volume de l'affaire).
 - Nombre de témoins supérieur à 10 par affaire - cette variable a été incorporée dans la formule à partir de 2016, mais n'a pas encore été mise en place en raison de difficultés techniques concernant l'algorithme susvisé.

Le rapport entre ces variables est présenté dans les formules ci-après. Par exemple, dans les affaires impliquant au maximum quatre parties, l'algorithme calcule comme suit le niveau de complexité de chaque affaire :

$$\begin{aligned} &[(\text{complexité de l'objet principal})] \\ &+ \\ &[(\text{complexité cumulée des objets secondaires}) \times 10 \text{ \%}] \\ &+ \\ &[(\text{complexité de l'objet principal}) \times (\text{nombre de volumes du dossier}) \times 20 \text{ \%}] \end{aligned}$$

Dans les affaires impliquant cinq parties et plus, l'algorithme calcule comme suit le niveau de complexité de l'affaire :

$$\begin{aligned} &[(\text{complexité de l'objet principal})] \\ &+ \\ &[(\text{complexité cumulée des objets secondaires}) \times 10 \text{ \%}] \\ &+ \\ &[(\text{complexité de l'objet principal}) \times (\text{nombre de volumes du dossier}) \times 20 \text{ \%}] \\ &+ \end{aligned}$$

$$[(\text{complexité de l'objet principal}) \times (\text{nombre de parties}) \times 5 \text{ \%}]$$

Plus tard, l'algorithme tiendra compte de la variable du nombre de témoins supérieur à 10 par affaire et calculera le niveau de complexité de l'affaire à l'aide de la formule ci-après :

$$\begin{aligned} & [\text{complexité de l'objet principal}] \\ & \quad + \\ & \quad [(\text{complexité des objets secondaires}) \times 50 \text{ \%}] \\ & \quad + \\ & \quad [(\text{complexité de l'objet principal}) \times (\text{nombre de parties}) \times 10 \text{ \%}] \\ & \quad + \\ & \quad [(\text{complexité de l'objet principal}) \times (\text{nombre de témoins supérieur à 10}) \times 10 \text{ \%}] \end{aligned}$$

3.2.6 Pays-Bas

Les **Pays-Bas**¹⁸ utilisent également les autodéclarations des juges et des autres fonctionnaires de justice sur l'utilisation de leur temps de travail. Toutefois, la méthode de collecte de données ainsi que la manière de formuler les poids des affaires diffèrent de celles des autres pays.

Dans le passé, les Pays-Bas ont appliqué la méthode du « suivi », consistant pour des étudiants en droit à accompagner (« suivre ») un certain nombre de juges durant une certaine période pour recueillir des données sur les heures de travail qu'ils consacraient à l'accomplissement de diverses activités judiciaires. Avec le temps, la méthode de collecte des données a évolué. Elle repose à présent sur la combinaison de deux méthodes, à savoir la méthode de l'échantillonnage du travail et les estimations de temps fournies par un groupe de juges experts à partir des résultats des observations instantanées.

La méthode des observations instantanées est une technique statistique servant à déterminer la proportion de temps que des employés consacrent à différents types d'activités. Elle consiste à demander à ces employés, à des moments aléatoires, d'enregistrer leurs activités en cours sans qu'il soit nécessaire de consigner la durée ou le début ou la fin de ces activités. Si l'on en juge par l'étude néerlandaise, cette méthode donne de bons résultats si un nombre suffisamment important de participants fournissent un nombre suffisamment important de moments représentatifs des différents types d'activités accomplies par les participants. Cette technique a été mise en œuvre par le système judiciaire néerlandais dans le cadre de l'étude sur les poids des affaires réalisée en 2014 et de celle de 2017.

Dans l'étude de 2017, les 1 859 participants avaient été échantillonnés aléatoirement parmi une population de quelque 5 100 juges, fonctionnaires de justice (RA (*rechterlijke ambtenaar*) ou GA), conseillers et juges en formation (rio) ou assistants de justice. À cette fin, une société de conseil extérieure a été recrutée pour gérer la collecte des données à l'aide d'une application installée sur le smartphone ou la tablette des participants.

Les données ont été recueillies par l'intermédiaire de l'application de suivi du temps pendant une seule semaine de la recherche par participant, du lundi au dimanche, entre 7 heures du matin et minuit. Avant cette semaine de la recherche, les participants avaient reçu un questionnaire succinct, qui invitait chacun d'entre eux à fournir des précisions sur sa journée de travail type, sa présence au tribunal pendant la période de recherche (des semaines de la recherche différentes avaient été assignées aux divers tribunaux) et son accès à un appareil (smartphone ou tablette) qui satisfasse aux exigences techniques pour l'installation de l'application.

Sur la base des réponses à ce questionnaire, les participants se sont vu assigner une semaine de la recherche cadrant autant que possible avec leur emploi du temps (par exemple, la même semaine n'a pas été assignée à tous les juges de canton). Les réponses ont également indiqué quels participants avaient besoin d'emprunter une tablette ou un smartphone pour la semaine en question.

Pour garantir le succès de la collecte des données, l'équipe de recherche a animé une séance de formation dans différents tribunaux (au total, 23 séances de formation ont été organisées). En outre, les participants ont reçu un manuel détaillé sur l'application, qui expliquait aux utilisateurs novices comment utiliser une

¹⁸ Nous remercions tout particulièrement Jos PUTS, Conseil de la justice, PAYS-BAS, du concours qu'il a bien voulu apporter à la rédaction de cette partie de l'étude.

tablette iPad ou un smartphone. On a également préparé une courte vidéocassette pédagogique et un guide répondant aux questions le plus fréquemment posées au sujet de l'activité de collecte.

Après avoir activé l'application, chaque participant(e) devait indiquer le type d'activité qu'il ou elle accomplissait à ce moment-là. Il ou elle pouvait choisir l'une des trois options suivantes :

1. « Je ne travaille pas » (je n'accomplis aucune activité judiciaire en ce moment);
2. « J'accomplis une activité non liée à une affaire, à savoir .. » (activité à choisir sur une liste prédéfinie d'activités non liées à une affaire : participation à une réunion de travail, présence à un cours ou à une séance de formation professionnelle, fonctions de gestion et tâches administratives, par exemple);
3. « J'accomplis une activité liée à une affaire relevant de la catégorie » (activité à choisir sur une liste prédéfinie de catégories d'activités, regroupées par la suite dans sept catégories/domaines juridiques concernant des affaires jugées en première instance (droit pénal, droit de la famille, immigration, fiscalité, activités commerciales, administration et petits litiges).

L'application de suivi du temps a répété cette question 12 fois, à des moments aléatoires, chaque jour de la semaine de la recherche pour chaque participant. Les moments auxquels la question s'est affichée sur l'application étaient différents pour chaque participant et pour chaque jour de la semaine prévue pour chaque participant. Il s'ensuit que chaque participant(e) a fourni des informations sur l'utilisation de son temps à 84 moments différents et aléatoires pendant la semaine de la recherche (pour un taux de fiabilité de 93,3 %, la marge d'erreur maximale étant de 10 %).

La collecte des données s'est étalée sur 61 semaines de la recherche, soit 41 semaines civiles entre janvier et décembre 2017. La première semaine de la recherche a été organisée pendant la troisième semaine de janvier (du 16 au 22 janvier) au Tribunal du Brabant oriental et au Tribunal de Den Bosch, et la dernière l'a été pendant la 50^e semaine (du 11 au 17 décembre 2017) au Tribunal d'Amsterdam. À notre connaissance, la base de données finale a été anonymisée de façon à ne pas révéler l'identité des participants.

À la fin de la période de collecte des données, la société de conseil a calculé la proportion du temps consacré à des activités non liées à une affaire (22-30 %), attribuant le reste aux activités liées à une affaire. Ces dernières activités ont été calculées pour chacun des 10 domaines juridiques ou catégories mentionnées plus haut. Par exemple, si 5 % des moments mesurés étaient enregistrés ainsi : « Je travaille sur une affaire pénale », il en a été conclu que « 5 % des heures de travail disponibles par ETP sont consacrés à des affaires pénales ». À cet égard, les heures de travail disponibles par ETP aux Pays-Bas ont été fixées à 1 821,6 heures par an en 2017 (253 journées de travail x 7,2 heures par jour). Ce chiffre a ensuite été multiplié au prorata des moments mesurés pour chacune des 10 catégories susmentionnées.

Dans une dernière étape, le poids cumulé de chaque catégorie a été réparti entre les différents types d'affaires de chaque catégorie. Cette tâche a été accomplie par 10 groupes de discussion composés de juges experts de tribunaux de première et de deuxième instance (un groupe par domaine juridique). Chaque groupe, composé de 11 juges de tribunal de première instance et de quatre juges de cour d'appel, ne s'est réuni qu'une fois. Il convient de noter que tous les tribunaux ont été invités à participer aux groupes de discussion et que la plupart d'entre eux ont envoyé un juge y siéger et certains y ont envoyé un assistant de justice. Ces groupes ont également invité des responsables de la gestion opérationnelle.

Avant de se réunir, les membres des groupes de discussion avaient reçu des documents de travail contenant notamment les résultats des observations instantanées et des statistiques sur le nombre d'affaires traitées en 2017, réparties entre les types d'affaires jugées dans chaque tribunal.

Se fondant sur leur expérience professionnelle et les conclusions qu'ils avaient tirées des documents de travail et des échanges de vues tenus pendant les réunions des groupes de travail, les membres de ces groupes ont réparti le poids cumulé de chaque catégorie entre six à huit types d'affaires, formulant ainsi le poids de 70 types d'affaires différents. Il est prévu, dans le cadre des études futures, de déterminer les données moyennes non seulement à l'échelon national, mais aussi à l'échelon local, au niveau de chaque tribunal.

4. Examen du modèle de pondération du volume d'affaires dans les tribunaux des États-Unis

Le modèle de pondération du volume d'affaires utilisé dans les tribunaux des États-Unis comprend trois éléments¹⁹ :

1. Dépôts de demandes de procédure, c'est-à-dire le nombre de demandes de procédure déposées devant les tribunaux pendant une année et décomptées séparément par type d'affaire;
2. Poids des affaires, qui représentent le nombre moyen de minutes qu'un juge ou un fonctionnaire de justice doit investir dans chaque type d'affaire;
3. Valeur de l'année-juge, à savoir le nombre de minutes que chaque juge ou fonctionnaire de justice peut consacrer aux activités liées aux affaires pendant une année.

Le poids ou temps de travail moyen par type d'affaire est dérivé des informations recueillies auprès des juges eux-mêmes. Ces informations peuvent être recueillies en utilisant l'une ou l'autre des deux méthodes suivantes (ou les deux) : la *méthode Delphi* et la méthode de l'*étude de temps*. Les caractéristiques propres et les points forts et points faibles de chacune de ces deux méthodes seront examinés en détail au chapitre suivant.

Très schématiquement, la méthode Delphi est « une technique d'enquête visant à obtenir des informations faisant l'unanimité en interrogeant un groupe d'experts selon un processus itératif »²⁰. Dans le contexte des études sur les poids des affaires aux États-Unis, la méthode Delphi est utilisée pour obtenir des calculs estimatifs de la quantité moyenne de temps de travail nécessaire par affaire, sur la base d'informations communiquées par les juges sélectionnés pour participer à un groupe de discussion. L'étude de temps, elle, ne repose pas sur des estimations du temps de travail ou sur des enquêtes uniques ou répétées. Elle s'appuie sur l'autodocumentation continue et en temps réel du temps de travail des juges par affaire. Autrement dit, chaque jour de l'étude de temps, il est demandé aux juges d'indiquer la durée du temps de travail consacrée à chaque affaire qu'ils ont à traiter ce jour-là. De plus, pour les études de temps plus approfondies, il est demandé aux juges d'indiquer non seulement le type d'affaire sur lequel ils travaillent, mais aussi le type d'activité judiciaire qu'ils accomplissent dans le cadre de l'affaire en question²¹.

Jusqu'au début des années 2000, les études consacrées aux poids des affaires aux États-Unis ont utilisé la méthode Delphi pour recueillir des autoestimations du temps de travail moyen que les juges consacraient à chaque type d'affaires. Toutefois, il semble, depuis, que la majorité des études de poids des affaires actualisées utilisent la méthode de l'étude de temps, qui est considérée comme la méthode la plus fiable pour déterminer le poids d'une affaire. Cela dit, il importe de noter que ces études continuent d'utiliser la méthode Delphi, mais uniquement comme outil de recherche visant à évaluer et valider les conclusions de l'étude de temps. À titre de cadre de référence, le tableau 3 ci-après examine le taux de participation des juges et la durée de l'étude de temps dans 10 études sur les poids des affaires publiées aux États-Unis entre 2013 et 2018.

¹⁹ Matthew Kleiman, Richard Y. Schauffler, Brian J. Ostrom & Cynthia G. Lee (2019) Weighted caseload: a critical element of modern court administration, *International Journal of the Legal Profession*, 26:1,21-32; Matthew Kleiman et al., *Case Weighting as a Common Yardstick: A Comparative Review of Current Uses and Future Directions*, vol.7, n.4 (2017) (Onati Socio-Legal Series, n.d).

²⁰ Mehdi Mozuni et Wolfgang Jonas, An Introduction to the Morphological Delphi Method for Design: A Tool for Future-Oriented Design Research, *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 3, no. 4 (2017): 303–318, doi:10.1016/j.sheji.2018.02.004.

²¹ Brian.J. Ostrom et al., *Florida Judicial Workload Assessment Final Report* (National Center for State Courts, 2016).

Tableau 3 : Taux de participation des juges et durée de l'étude de temps dans 10 études sur les poids des affaires

État	Taux de participation des juges	Durée de l'étude de temps	Année de publication
Californie ²²	98 %	4 semaines	novembre 2018
Iowa ²³	94 %	4 semaines	juin 2017
Oregon ²⁴	96,9 %	4 semaines	mai 2016
Floride ²⁵	97 %	4 semaines	mai 2016
Indiana ²⁶	99,3 %	4 semaines	avril 2016
Kentucky ²⁷	94-96 %	4 semaines	janvier 2016
Vermont ²⁸	100 %	12 semaines	août 2015
Montana ²⁹	91,8 %	8 semaines	octobre 2014
Virginie-Occidentale ³⁰	100 %	9 semaines	septembre 2014
Tennessee ³¹	95,3 %	6 semaines sur 11	octobre 2013

Comme le montre le tableau ci-dessus, le taux de participation des juges des États retenus s'échelonne entre 91,8 % et 100 %, la moyenne étant de 96 %. En outre, la durée de l'étude de temps dans ces études oscille entre quatre et 12 semaines, pour une valeur moyenne de 5,9 semaines.

Une fois l'étude de temps menée à terme, les poids initiaux du modèle américain sont déterminés à l'aide de l'une ou l'autre des deux formules examinées ci-après. La première est la formule « basée sur des événements » et la seconde la formule « minutes de l'étude de temps rapportées à l'année communiquées par catégorie d'affaire ».

La formule « basée sur des événements » est tributaire des quatre étapes suivantes :

- i. Identifier les événements liés aux affaires qui se produisent dans tous les types d'affaires et exigent du temps de travail judiciaire. À cet égard, la formule ne doit tenir compte que des événements applicables à une proportion importante de types d'affaires et de tribunaux. En d'autres termes, les événements spécifiques ou inhabituels doivent être écartés (comme, par exemple, les différences d'habitudes et de style de travail des juges, les circonstances particulières, etc.)³².
- ii. Extraire des données à l'échelle de l'État du système de gestion des affaires ou des affaires échantillonnées manuellement afin de déterminer la fréquence moyenne à laquelle chaque événement se produit dans chaque type d'affaire.

²² Conseil judiciaire de Californie, *Judicial Workload Assessment: 2018 Judicial Workload Study Updated Case weights*, Report to the Judicial Council, 2019.

²³ Suzanne et John Douglas., *Iowa Judicial Officer Workload Assessment Study*, 2016, Denver, National Center for State Courts, Court Consulting Services, 2017.

²⁴ S. Tallarico & A. Davis, *Oregon Circuit Court Judicial Officer Workload Assessment Study*, National Center for State Courts, 2016).

²⁵ B.J. Ostrom, M. Kleiman, C.G. Lee & S. Roth, *Florida Judicial Workload Assessment Final Report*, National Center for State Courts, 2016.

²⁶ D. Sayles, S. Tallarico et J. Douglas, *Indiana Caseload Assessment Plan to Utilize Resources Efficiently*, National Center for State Courts, 2016.

²⁷ B.J. Ostrom, M. Kleiman & C.G. Lee, *Kentucky Judicial Workload Assessment*, National Center for State Courts, 2016.

²⁸ S. Tallarico, E. Friess & J. Douglas, *Vermont Trial Court System Judicial Officer and Court Staff Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, State justice institute, 2015.

²⁹ S. Tallarico, J. Douglas & E. Friess, *Montana District Court Judicial Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, State Justice Institute, 2014.

³⁰ J. Douglas, S. Tallarico, E. Friess & W. Wills, *West Virginia Circuit Judge Workload Study*, National Center for State Courts, State justice institute, 2014.

³¹ S. Tallarico, J. Douglas & E. Friess, *Tennessee Trial Courts Judicial Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, 2013.

³² V.E. Flango & B.J. Ostrom, *Assessing the Need for Judges and Court Support Staff*, National Center for State Courts, 1996.

- iii. Recueillir auprès des juges une autodocumentation sur la quantité de temps de travail qu'ils consacrent à la gestion de chaque événement dans chaque type d'affaires (en utilisant la méthode Delphi ou la méthode de l'étude de temps).
- iv. Multiplier la fréquence des événements par le temps moyen nécessaire aux juges pour gérer les événements aboutissant au règlement de l'affaire relevant de chaque type d'affaires.

Le tableau ci-après montre l'application de la formule basée sur les événements dans deux types d'affaires : les affaires d'infractions graves et les affaires de divorce³³. Précisons que, dans cet exemple numérique, le temps de travail est la valeur médiane en minutes par événement.

Tableau 4 : Application de la formule basée sur les événements aux affaires d'infractions graves et de divorce

Affaire d'infraction grave				Affaire de divorce		
Type d'événement	Temps de travail par événement	Fréquence de l'événement	Poids de l'événement	Temps de travail par événement	Fréquence de l'événement	Poids de l'événement
Première comparution	5	1,05	5,25	30	0,05	1,5
Audience préliminaire	17	0,63	10,71	---	---	---
Notification de l'accusation	7	0,64	4,48	---	---	---
Programmation de la phase préparatoire au procès	15	0,03	0,45	15	0,44	6,6
Auditions/requêtes préalables au procès	15	1,83	27,45	30	0,49	14,7
Jugement par défaut/acceptation du plaider-coupable	15	0,85	12,75	15	0,47	7,05
Procès	47	0,01	0,47	30	0,36	10,8
Procès avec jury	480	0,05	24,00	---	---	---
Phase suivant le jugement/verdicts	15	0,18	2,70	20	0,05	1,0
Règlement/prononcé de la peine	18	0,73	13,14	20	0,61	12,2
Mandat d'arrêt	5	0,39	1,95	3	0,02	0,06
Appel/contrôle judiciaire	5	0,33	1,65	30	0,05	1,5
Poids initial en minutes par affaire d'infraction grave			105	Poids initial en minutes par affaire de divorce		55,4

La formule basée sur les événements présente l'avantage évident de permettre au chercheur de décomposer le poids total en événements, d'identifier l'événement qui accapare le plus de temps, de comparer les événements qui prennent beaucoup de temps entre les différents types d'affaire et de tirer des conclusions sur ces bases. On peut dès lors se faire une meilleure idée de la charge de travail associée à chaque type d'affaire. Toutefois, cette formule présente l'inconvénient d'exiger un gros effort de recherche pour recueillir des données sur la fréquence de chaque événement pour chaque type d'affaires. Cet effort peut prolonger la durée de l'étude complète de trois ou quatre mois du fait du temps nécessaire pour mener à terme la collecte et l'analyse des données relatives à cette fréquence. L'autre formule, intitulée « minutes de l'étude de temps rapportées à l'année communiquées par catégorie d'affaires » repose sur les éléments suivants :

- i. Les minutes de l'étude de temps cumulées, communiquées par tous les participants, pour chaque type d'affaires;
- ii. Le nombre de jours de travail pour l'ensemble de la période sur laquelle porte l'étude de temps;

³³ Ibid.

- iii. Le nombre total de jours de travail judiciaire pouvant être consacrés au travail lié aux affaires par an;
- iv. Le nombre de demandes de procédure déposées au cours de l'année précédente par type d'affaires.

Le tableau ci-après montre le calcul du poids de l'affaire de simple délit correctionnel dans l'Iowa³⁴.

Tableau 5 : Formule « minutes de l'étude de temps rapportées à l'année communiquées par catégorie d'affaire » dans l'Iowa

Minutes effectives enregistrées durant la période de collecte des données par affaire de simple délit correctionnel		208 886
	divisé par	/
Jours de la période de collecte des données		20
	égale	=
Minutes à l'échelon national par jour de travail consacrés à des affaires de simple délit correctionnel		10 444
	multiplié par	*
Nombre total de jours de travail judiciaire par an		215
	égale	=
Minutes à l'échelon national rapportées à l'année pour les affaires de simple délit correctionnel		2,245,460
	divisé par	/
Nombre de demandes de procédure déposées au cours de l'année précédente pour affaire de simple délit correctionnel		172,459
	égale	=
Poids initial de l'affaire (en minutes)		13

Cette formule a l'avantage de ne pas exiger un gros effort de recherche pour recueillir et analyser des données relatives à la fréquence de divers événements, ce qui réduit la durée de la recherche et celle du calcul des poids. Sur le plan négatif, cette formule ne permet pas de décomposer le poids et d'examiner les événements qui accaparent le plus de temps afin de se faire une meilleure idée du poids en tant qu'indicateur de la complexité d'une affaire.

Une fois calculés, les poids initiaux font l'objet d'ajustements qualitatifs, par exemple sous la forme d'une analyse et d'une validation de ces poids par des groupes de discussion constitués de juges experts, d'une évaluation de leur caractère suffisant, d'entretiens et de visites sur place. Ces mesures permettent à l'équipe de recherche d'ajuster éventuellement les poids initiaux pour qu'ils correspondent bien au temps de travail nécessaire pour traiter chaque type d'affaires de manière efficace.

Une fois menées à terme la phase de collecte des données de temps et celle de l'analyse de ces données aboutissant à l'attribution d'un poids final à chaque type d'affaires, il s'agit de calculer le nombre de postes de juge à plein temps qui sont nécessaires pour traiter le volume d'affaires pondérées en cours. Ce calcul est effectué à l'aide de la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre de demandes de procédure déposées dans l'année pour chaque type d'affaires x le poids attribué à ce type d'affaires (à totaliser pour tous les types d'affaires)}}{\text{Nombre de minutes qu'un juge ou fonctionnaire de justice peut consacrer au travail lié aux affaires pendant un an.}}$$

³⁴ Suzanne et John Douglas, *Iowa Judicial Officer Workload Assessment Study*, 2016, Denver, National Center for State Courts, Court Consulting Services, 2017.

5. Étude comparative

Le présent chapitre commence par examiner le dénominateur commun des modèles analysés dans l'étude, avant de s'intéresser à leurs principales différences. Compte tenu de ces différences, il propose ensuite de répartir les différents modèles en quatre grands groupes sur la base d'une classification à deux niveaux qui enrichit la classification adoptée dans les publications actuelles. Il se clôt sur une récapitulation des principales raisons de choisir un modèle ou une méthode plutôt qu'un(e) autre, en prévision des recommandations dont il sera question au chapitre suivant.

Il ressort de nos conclusions que tous les modèles ont en commun deux éléments principaux. Le premier est le « décompte des affaires », à savoir le nombre de demandes de procédure déposées l'année précédente pour chaque type d'affaire. À cet égard, il convient de noter que certains modèles donnent le décompte des affaires réglées à la place ou en sus de celui des demandes de procédure. Cela dit, aucun des modèles examinés dans la présente étude ne semble avoir inclus un décompte des affaires en instance dans la formule utilisée pour déterminer le nombre de juges nécessaires.

De plus, certains modèles calculent la moyenne des décomptes des affaires des trois années antérieures, et d'autres calculent une moyenne arithmétique pondérée sur trois ans, les données relatives à chacune des années contribuant à la moyenne finale dans une proportion différente (comme c'est le cas du modèle de la République tchèque). Toutefois, que le décompte se rapporte aux demandes de procédure déposées ou aux affaires réglées et qu'il soit effectué pour une ou trois années, tous les modèles de pondération des affaires partagent la même idée de départ, selon laquelle chaque type d'affaires doit être compté à part et se voir attribuer un poids qui lui soit propre, pour tenir compte des différences de temps et d'énergie nécessaires.

Le second élément que tous les modèles de pondération ont en commun est l'autodéclaration des juges et autres fonctionnaires de justice au sujet du niveau de complexité de chaque type d'affaires. À cet égard, il importe de faire la distinction entre l'autodéclaration, qui est un outil de recherche utilisé par tous les modèles, et l'autodocumentation, qui n'est utilisée que par certains modèles. En substance, les autodéclarations sont fournies à titre rétrospectif, en réponse à des questions qui pourront être examinées par la suite dans le cadre d'un groupe de travail, et reposent sur les idées et opinions subjectives du répondant. L'autodocumentation, elle, consiste pour chaque participant à donner en temps réel des indications continues, ininterrompues et méticuleuses sur le déroulement de son travail. Cette distinction est au cœur des différences entre la méthode Delphi, qui table sur les autodéclarations sous la forme d'estimations calculées, et la méthode de l'étude de temps, qui utilise l'autodocumentation empirique de chaque participant. Tout en gardant cette distinction à l'esprit, il est à noter que, si tous les modèles de pondération des affaires recueillent des autodéclarations subjectives (à l'aide de la méthode Delphi ou de l'une de ses variantes), ils ne les utilisent pas tous de la même manière. Par exemple, certains utilisent les autodéclarations des juges comme principale source de données pour mesurer le poids de l'affaire, tandis que d'autres les utilisent comme moyen secondaire ne visant qu'à valider les poids déterminés à partir de l'autodocumentation des juges (dans une étude de temps, par exemple). On reviendra par la suite plus en détail sur ces différences.

Pour en revenir à la collecte d'autodéclarations, que pratiquent tous les modèles, il importe de noter que le processus de collecte exige la prise de décisions sur une longue liste de questions méthodologiques. Par exemple, les questions posées aux participants dans le cadre de la méthode Delphi (ou de l'une de ses variantes) peuvent être des questions à réponse libre, auxquelles ces derniers peuvent répondre avec leurs propres mots, ou des questions fermées les invitant à choisir l'une des réponses prédéfinies. D'autres décisions à prendre concernent le libellé des questions, le nombre de répondants (toute la population concernée ou un échantillon de celle-ci, un échantillon représentatif ou un échantillon composé uniquement d'experts, etc.) et la manière dont les questions seront posées aux participants. Par exemple, elles peuvent l'être dans le cadre d'une enquête ou d'un questionnaire (papier ou en ligne), d'un entretien en personne ou d'un entretien de groupe suivi d'une discussion de groupe, etc. En outre, les questions peuvent être précédées, comme cadre de référence, d'un exposé des données statistiques pertinentes, d'études de cas ou d'une analyse des conclusions tirées à l'aide d'autres outils de recherche. On comprend bien que toutes ces questions méthodologiques influent sur la validité et la fiabilité des données recueillies et, de ce fait, doivent faire l'objet de décisions mûrement réfléchies et éclairées, qui sont également requises lorsque sont adoptées des méthodes supplémentaires ou différentes de collecte de données qui soulèvent des questions méthodologiques similaires et autres.

Après avoir passé en revue le dénominateur commun à tous les modèles, on peut regrouper les principales différences entre ces derniers en fonction des quatre caractéristiques clés ci-après :

1. *L'unité de poids unique utilisée pour évaluer et présenter la complexité de l'affaire* – à savoir des unités de temps (minutes par affaire) ou d'autres valeurs relatives numériques, telles que des points ou des repères de référence qui notent la complexité de l'affaire, sans nécessairement se prêter à une conversion en temps de travail par affaire.
2. *La méthode de collecte des données* – on distingue le plus généralement deux méthodes principales de collecte des données : la méthode Delphi (estimations) et la méthode de l'étude de temps (mesures empiriques). Nous ajoutons une troisième méthode, à savoir la méthode des observations instantanées utilisée pour déterminer la proportion de temps que les participants consacrent à diverses activités en échantillonnant des moments aléatoires pendant leur journée de travail. Comme indiqué plus haut, cette méthode a été mise en œuvre dans le modèle néerlandais et a été ultérieurement associée à la méthode Delphi.
3. *La transparence de la pondération*, autrement dit la possibilité de décomposer le poids d'une affaire pour en faire apparaître les différents éléments générateurs de travail et d'analyser l'effet de chacun de ces éléments sur le poids total. Ces éléments sont les événements accapareurs de temps et les tâches que les juges accomplissent dans le cadre des affaires et/ou d'autres indicateurs liés aux affaires qui s'efforcent de prévoir la complexité de l'affaire. Un poids transparent permet ainsi de se faire une idée plus précise de la complexité du travail judiciaire.
4. *Le nombre de poids distincts et indépendants dans chaque modèle*. À cet égard, une longue liste de poids distincts et indépendants peut attester un meilleur niveau de détail et de précision du modèle de pondération. En d'autres termes, en regroupant différents types d'affaires sous un nombre de catégories de plus en plus réduit et en attribuant le même poids à tous les types d'affaires regroupés sous une même catégorie, on élimine les différences entre ces types d'affaires. Aussi une liste limitée de poids risquerait-elle de compromettre l'objectif de la prise en considération et de la mesure des différences de complexité des différents types d'affaires.

Passons à présent à l'examen détaillé de ces quatre caractéristiques.

1. *L'unité de poids unique utilisée pour évaluer et présenter la complexité de l'affaire*

Certains modèles évaluent et présentent le poids d'une affaire à l'aide d'unités de temps (le plus souvent de minutes) ou de nombres relatifs pouvant ultérieurement être convertis en unités de temps. Ces poids sont appliqués, entre autres pays, en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Serbie, en Israël³⁵ et aux États-Unis. D'autres modèles choisissent de pondérer la complexité de différents types d'affaires à l'aide de repères de référence sur une échelle de notation ouverte ou fermée qui ne prête pas à une conversion en unités de temps. Ces modèles sont appliqués, par exemple, en Finlande et en Lituanie, qui attribuent des coefficients de pondération aux affaires, ou en Roumanie, qui attribue une note de complexité initiale aux affaires.

Il importe d'expliquer que la décision de pondérer une affaire à l'aide d'unités de temps permet d'effectuer les trois calculs ci-après :

- *Calcul de la proportionnalité des différents types d'affaires*. Par exemple, si le poids d'une affaire civile est de 80 minutes et le poids d'une affaire pénale de 40 minutes, le ratio des affaires civiles aux affaires pénales est de 1 à 2, c'est-à-dire qu'une affaire civile est deux fois plus complexe et longue à régler qu'une affaire pénale. Il en découle également que pour chaque affaire civile assignée au juge A, deux affaires pénales doivent être assignées au juge B pour des raisons d'équité et d'équilibre.
- *Calcul de la différence entre différents types d'affaires*. Par exemple, l'utilisation des mêmes nombres que dans l'exemple ci-dessus amène à conclure qu'une affaire civile nécessite 40 minute de temps de travail judiciaire de plus qu'une affaire pénale.

³⁵ Dans une étude de pondération réalisée en Israël en 2012, une unité de poids unique équivalait à 2,8 minutes.

- *Calcul du temps de travail judiciaire cumulé nécessaire pour traiter différents types d'affaires.* Par exemple, si le nombre de nouvelles affaires civiles est de 100 et le nombre de nouvelles affaires pénales également de 100, il s'ensuit que le temps de travail judiciaire cumulé nécessaire pour traiter ces affaires est de 12 000 minutes, soit 200 heures de travail au total. Ce résultat est obtenu par le calcul suivant :

[(40 minutes x 100 dépôts de demandes de procédure) + (80 minutes x 100 dépôts de demandes de procédure)] divisé par 60 minutes = 200 heures de travail judiciaire. En comparant ce résultat avec le temps de travail judiciaire à la disposition du système judiciaire, on peut calculer le nombre de postes de juge à plein temps nécessaire pour traiter les affaires pondérées du moment.

Si elles préservent la caractéristique de proportionnalité des unités de temps, la plupart des valeurs relatives peuvent ne pas permettre de calculer la différence entre les différents types d'affaires non plus que le temps de travail cumulé et le nombre de juges nécessaire qui en découle. Dans le modèle finlandais, par exemple, les coefficients de pondération préservent la caractéristique de proportionnalité des unités de temps, permettant ainsi de déterminer, par exemple, que le rapport des affaires civiles aux affaires pénales est de 2,2 à 1. Toutefois, le coefficient de pondération finlandais ne se prête pas à la conversion en unités de temps et ne peut donc pas être utilisé pour calculer la différence entre les types d'affaires. Par exemple, la différence entre une affaire civile et une affaire pénale est, dans le modèle finlandais, de 1.2 (2,2 - 1). Or, cette différence est apparemment dépourvue de signification sans la clé permettant de la convertir en unités de temps. Ces coefficients de pondération ne sont pas non plus conçus pour calculer le temps de travail judiciaire cumulé nécessaire pour traiter le nombre de nouvelles affaires relevant de différents types d'affaires. C'est également le cas des modèles lituanien et roumain. De plus, comme il a été observé dans l'examen du modèle lituanien, la caractéristique de proportionnalité des coefficients de pondération est limitée aux seuls juridictions du même type ou du même degré. Il s'ensuit que les poids des différentes juridictions ne peuvent pas être comparés et évalués de façon à assurer une répartition équilibrée et équitable des affaires entre les différentes juridictions. Ces exemples font bien ressortir les avantages que pourraient présenter les unités de temps par rapport aux repères de référence et aux autres notes. Il en va de même pour le modèle estonien.

L'exception à la classification de l'unité de poids unique (en minutes de temps de travail par affaire ou en notes relatives par affaire) se rencontre dans les modèles tchèque et croate. Dans ces deux modèles, ce que l'on appelle « poids » est le produit d'une détermination préalable du quota d'affaires que chaque juge est censé régler en une année. Dans le modèle tchèque, par exemple, on attend d'un juge de tribunal de district qu'il règle 282 affaires pénales par an. On voit que la valeur « poids » de 282 ne représente pas le nombre de minutes par affaire pénale. On peut aussi considérer cette valeur numérique comme une sorte de poids cumulé attribué à toute la catégorie d'affaires pénales par année-juge. Ce poids cumulé équivaut donc à un seul poste de juge. En d'autres termes, en République tchèque, le rapport des juges de tribunal de district aux affaires pénales est de 1 à 282.

Le modèle croate utilise également les quotas d'affaires, mais va plus loin en calculant le poids d'une affaire prise isolément. Si, par exemple, le quota annuel par juge est de 165 affaires civiles générales, le poids d'une affaire civile générale prise isolément est calculé à l'aide de la formule suivante : 1 an/165 affaires = 0,006. En d'autres termes, une affaire civile générale prise isolément nécessite en moyenne 0,006 année-juge. En théorie, ce poids est convertible en minutes par affaire, compte tenu de la détermination de la valeur de l'année-juge (nombre de minutes par an dont un juge dispose pour accomplir un travail lié à des affaires). Toutefois, cette convertibilité n'a, à notre connaissance, été formellement appliquée ni dans le modèle croate ni dans le modèle tchèque. En bref, l'unité de poids unique utilisée dans les modèles tchèque et croate peut être considérée comme une unité de temps. Toutefois, elle n'est pas l'unité de temps usuelle en minutes par affaire et constitue donc une exception à la classification dichotomique qui établit une distinction entre les unités de temps en minutes par affaire et les notes ou repères de référence non convertibles en unités de temps.

2. La méthode de collecte des données

La classification des modèles de pondération des affaires le plus généralement employée les répartit en deux catégories, selon qu'ils reposent sur la méthode Delphi ou la méthode de l'étude de temps. Toutefois, cette classification dichotomique peut ne pas s'appliquer aux modèles qui combinent les deux méthodes ni à ceux qui utilisent une troisième méthode qui ne correspond pas aux caractéristiques de la méthode Delphi ou de la méthode de l'étude de temps. C'est le cas du modèle

néerlandais, dont la méthode analyse l'emploi du temps des juges à l'aide d'observations instantanées faites à des moments aléatoires de leurs activités quotidiennes. Cette méthode est appelée « observations instantanées » (*work sampling*) (on trouve aussi en anglais *snapshot sampling*, *occurrence sampling*, *multimoment analysis (MMA)*, etc.).

Dans leur principe même, les trois méthodes recueillent des données auprès des participants afin de mesurer le niveau de complexité des différents types d'affaires. Toutefois, ces méthodes diffèrent entre elles par le mode de collecte des données, la durée de cette collecte, le nombre de participants et le niveau d'implication de chaque participant, ainsi que l'unité de poids unique appelée à représenter le poids de l'affaire. Ces différences sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Différences entre les méthodes de collecte des données

	Méthode Delphi (estimation calculée)	Méthode des observations instantanées	Méthode de l'étude de temps (mesure empirique)
Le type de données recueillies auprès des participants et le mode de collecte des données	autodéclarations subjectives qui donnent une estimation du niveau de complexité de l'affaire. Elles sont fournies à titre rétrospectif , en réponse à des questions structurées, puis examinées en groupe afin de dégager un consensus.	communication en temps réel d'informations segmentées sur l'activité de chaque participant, sans qu'il soit nécessaire d'indiquer le moment où cette activité commence et celui où elle prend fin, ou sa durée. Les informations sont communiquées à un tiers (application informatique ou analyste au téléphone ou en ligne), à des moments aléatoires .	autodocumentation en temps réel et continue de la durée de chaque activité, telle que mesurée et consignée par chaque participant pris individuellement dans un journal horodaté manuel ou en ligne. *Le niveau de détail est naturellement déterminé par le type de journal horodaté judiciaire.
La durée de la collecte des données (à l'exclusion de la collecte de données sur la fréquence des événements)	Courte période, souvent limitée à une ou deux réunions de groupe de discussion.	Période relativement courte, le plus souvent entre une et trois semaines.	Période relativement longue, de quatre semaines à plusieurs mois.
Le nombre de participants	Un échantillon de la population (requiert une décision sur la méthode d'échantillonnage).	Un échantillon de la population (requiert une décision sur la méthode d'échantillonnage).	Un échantillon représentatif de la population ou l'ensemble de la population.
Le niveau d'implication requis des participants	Minimal. Autodéclarations et estimations subjectives fournies en groupe.	Moyen. Requiert une disponibilité partielle pour la communication d'informations segmentées sur l'emploi du temps, à des moments aléatoires, pendant une semaine au moins et trois semaines au plus.	Élevé. Il est demandé aux juges d'autodocumenter pendant plusieurs semaines ou mois, d'une manière continue et ininterrompue, le temps de travail qu'ils consacrent à chaque activité judiciaire.
L'unité de poids unique	Notes/repères de référence ou unités de temps.	Unités de temps	Unités de temps

Comme expliqué précédemment, il semble que tous les modèles de pondération des affaires utilisent la méthode Delphi (ou l'une de ses variantes) pour recueillir les autodéclarations des juges et d'autres membres du personnel judiciaire. Toutefois, dans le cas des modèles qui appliquent la méthode de l'étude de temps comme principal outil de recherche et principale source de données, la méthode

Delphi n'est utilisée que comme outil de recherche secondaire dans le but de valider les conclusions de l'étude de temps et, le cas échéant, les modifier. C'est le cas des modèles allemand et autrichien ainsi que des études actualisées réalisées notamment aux États-Unis. En principe, tel peut également être le cas des modèles qui mettent en œuvre la méthode des observations instantanées comme source principale de données et utilisent la méthode Delphi comme outil de recherche secondaire. Il semble toutefois que, dans le cas du modèle de pondération néerlandais, il pourrait ne pas être correct de déterminer celle des deux méthodes (Delphi ou observations instantanées) qui est la principale source de données, car on peut considérer comme égales les contributions respectives des deux méthodes aux poids finals du modèle néerlandais. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de classer ce modèle non pas sous la méthode Delphi, mais sous une troisième rubrique, qui associe la méthode Delphi et celle des observations instantanées.

En conséquence, le tableau ci-après propose une classification à deux niveaux pour les différents modèles de pondération des affaires. Le premier niveau répartit les modèles en fonction de l'unité de poids qu'ils utilisent (unités de temps en minutes ou notes ou repères de référence qui ne se prêtent pas nécessairement à une conversion en minutes). Le second niveau répartit les modèles en fonction de la méthode principale qu'ils utilisent pour déterminer les poids initiaux. Ce niveau sera basé sur la classification des trois méthodes dont il a été question plus haut : l'étude de temps, une combinaison de la méthode des observations instantanées et de la méthode Delphi, et la méthode Delphi seule (ou l'une de ses variantes). Par exemple, les modèles qui appliquent l'étude de temps pour déterminer les poids initiaux et utilisent ensuite la méthode Delphi pour valider les conclusions de l'étude de temps seront classés sous l'étude de temps.

Tableau 7 : La classification à deux niveaux proposée pour les différents modèles de pondération des affaires

L'unité de poids du modèle	Unités de temps en minutes			Notes et repères de référence qui ne se prêtent pas nécessairement à une conversion en minutes
	A. Méthode de l'étude de temps	B. Méthode des observations instantanées + méthode Delphi	C. Méthode Delphi (ou l'une de ses variantes)	
La principale méthode utilisée pour recueillir la principale contribution des juges				D. Méthode Delphi (ou l'une de ses variantes)

Comme le montre le tableau ci-dessus, on peut classer les différents modèles en quatre grands groupes :

- A. Le groupe A comprend tous les modèles qui présentent le poids en **unités de temps** et s'appuient sur une **étude de temps**. On y trouve, entre autres, les modèles appliqués en Allemagne, en Autriche et au Danemark. Ce groupe englobe aussi les études réalisées pour le modèle des États-Unis et celui d'Israël, passés de la méthode Delphi à la méthode de l'étude de temps.
- B. Le groupe B comprend tous les modèles qui présentent le poids en **unités de temps**, mais associent la **méthode des observations instantanées** et la **méthode Delphi**. Le modèle de pondération néerlandais est classé sous ce groupe.
- C. Le groupe C comprend tous les modèles qui présentent le poids en **unités de temps**, mais sont basés sur la **méthode Delphi (ou l'une de ses variantes)**. Ce groupe englobe le modèle serbe, le modèle israélien de 2013 et le modèle des États-Unis qui appliquaient antérieurement la méthode Delphi.
- D. Le groupe D comprend tous les modèles qui présentent le poids en **notes ou repères de référence** et appliquent la **méthode Delphi**. À ce groupe appartiennent entre autres les modèles utilisés en Croatie, en Finlande, en Lituanie, en République tchèque et en Roumanie. Cette liste n'est pas exhaustive et, sur la base des données partielles recueillies jusqu'à présent, il semble que la majorité des États membres ayant répondu au questionnaire puissent être classés sous ce groupe.

Quant aux raisons pour lesquelles chaque système judiciaire choisit une méthode ou un modèle plutôt qu'un(e) autre, elles tiennent à un examen détaillé des atouts et des points faibles de chaque méthode. Les principaux atouts et points faibles de chaque méthode sont présentés dans un tableau distinct (voir ci-après).

Tableau 8 : Principaux atouts et points faibles de la méthode Delphi

La méthode Delphi	
Principaux atouts	Principaux points faibles
1. Brièveté de la procédure de collecte des données (souvent limitée à une ou deux réunions de groupe de discussion) et coût relativement faible (il n'est pas nécessaire de faire appel à des concours extérieurs).	1. La méthode Delphi classique repose sur des groupes de discussion composés de juges experts. Ces groupes ne sont donc pas représentatifs et la méthode laisse de côté les juges nouvellement nommés et inexpérimentés.
2. Obtention d'un consensus, reposant sur les avis de juges experts ou d'un échantillon représentatif des juges.	2. La fiabilité de ces autodéclarations subjectives est largement compromise par l'existence de biais cognitifs (sous-estimation ou surestimation, par ex.), la dynamique de groupe et les erreurs dues au fonctionnement de la perception humaine.
3. Simplicité de l'acquisition de données, qui requiert une participation minimale, et perturbation minimale des activités des participants.	3. La conception des questions posées aux participants peut également influencer leurs réponses et altérer la fiabilité et la validité des données ³⁶ .

Tableau 9 : Principaux atouts et points faibles de la méthode des observations instantanées

La méthode des observations instantanées	
Principaux atouts	Principaux points faibles
1. À la différence de la méthode Delphi, elle fournit une technique statistique permettant de calculer la proportion de temps consacrée à chaque activité.	1. Elle n'enregistre pas, contrairement à l'étude de temps, la durée effective de l'activité observée.
2. Elle utilise des données empiriques recueillies en temps réel à des moments aléatoires, ce qui améliore la fiabilité et l'exactitude des données par rapport à la méthode Delphi. De plus, ce mode de collecte des données permet de suivre et de favoriser cette collecte et d'interpréter les données en temps réel pour en garantir la fiabilité.	2. Elle ne permet pas une décomposition limitée des activités observées dans leur déroulement ni l'identification de l'événement le plus accapareur de temps, comme le fait l'étude de temps (en fonction du plan de recherche);
3. Par rapport à la méthode de l'étude de temps, la procédure de collecte des données est relativement courte (plusieurs semaines, en fonction du projet élaboré), et l'acquisition de données est relativement simple, et la participation et la perturbation des activités des participants sont minimales.	3. Elle nécessite un nombre suffisant de participants et une période de collecte des données suffisamment longue pour garantir la représentativité de l'ensemble de données. Il s'ensuit qu'en fonction du plan du projet, la collecte des données peut prendre autant de temps et coûter aussi cher que dans le cas de la méthode de l'étude de temps ³⁷ .

³⁶ Ibid.

³⁷ Par exemple, dans le modèle néerlandais, la programmation de la semaine d'observation par participant a pris une année, rendant ainsi le délai nécessaire pour mener à terme la recherche aussi long que dans le cas du modèle moyen utilisant la méthode de l'étude de temps.

Tableau 10 : Principaux atouts et points faibles de la méthode de l'étude de temps

L'étude de temps	
Principaux atouts	Principaux points faibles
1. Elle fournit une mesure directe sous la forme d'une description du temps de travail des juges par eux-mêmes, sur la base de relevés en temps réel et continus.	1. Elle est considérée comme plus onéreuse et accapareuse de temps que la méthode Delphi.
2. Contrairement aux autres méthodes, elle offre une source solide de données dont la nature empirique permet de diversifier et d'approfondir l'analyse, notamment en fournissant des valeurs moyennes, médianes, minimales et maximales de la durée des différentes activités, ainsi que tout un éventail de possibilités d'analyse, par exemple par tribunal, par poste de juge, par affaire ou par activité. C'est ce qui fait considérer la méthode de l'étude de temps comme « la » référence en matière d'études sur la pondération des affaires » ³⁸ .	2. Elle représente une tâche plus lourde pour les juges à qui il est demandé de consigner méticuleusement et de façon continue leur temps de travail pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

En bref, les facteurs à prendre en considération au moment de décider de la méthode la plus conforme aux besoins d'un système judiciaire sont notamment les suivants : le délai fixé pour la mise au point des poids des affaires; le budget et les ressources humaines disponibles pour mener à bien le projet; les capacités techniques et administratives de l'organisation, et la mesure dans laquelle les juges sont disposés à participer à une activité de recherche à long terme. Pour montrer comment ces facteurs entrent en jeu, des études ont constaté que « la méthode Delphi est généralement employée dans les contextes où les données administratives sont limitées, le calendrier du projet est court, le budget est serré, et les obstacles d'ordre culturel et politique réduisent la probabilité de taux élevés de participation des juges à une étude de temps »³⁹.

3. La transparence du poids final

Il existe des modèles qui présentent le poids de l'affaire comme la somme de ses parties et permettent de tirer des conclusions quant à l'impact relatif de chaque facteur ou élément sur le résultat final de ce poids. On a un bon exemple de poids transparent avec la « formule de poids basée sur les événements » utilisée notamment aux États-Unis, en Serbie et en Israël. Comme indiqué précédemment, cette formule permet au chercheur de décomposer le poids total en événements, de comparer les événements accapareurs de temps entre différents types d'affaires, de repérer l'événement le plus accapareur de temps et de tirer d'autres conclusions sur ces bases. La formule basée sur les événements aide donc à mieux comprendre la complexité propre à chaque type d'affaires.

Cela étant, la formule basée sur les événements est tributaire de la capacité de l'équipe de recherche d'extraire des données exactes, à jour et fiables sur la fréquence à laquelle chaque événement se produit dans chaque type d'affaires (comme le nombre d'audiences, de décisions et de décisions finales par affaire et le type de décision, par exemple). Cette capacité repose sur deux sources possibles de données. La première, qui est celle à préférer, est le système de gestion des affaires ou d'autres systèmes de statistiques et systèmes informatisés qui recueillent les données pertinentes. Autrement dit, si ces systèmes (système de gestion des affaires ou autres) recueillent de manière permanente et fiable des données sur la fréquence des événements, la procédure de collecte et d'analyse des données est assez simple, rapide et efficace. Toutefois, si ces données ne peuvent pas être extraites de façon informatisée (parce qu'elles n'existent pas sous cette forme ou qu'elles ne sont pas suffisamment fiables), l'autre source de données possible est l'échantillonnage manuel des dossiers judiciaires, ce qui suppose naturellement d'avoir accès à la version papier de ces dossiers et de pouvoir compter sur un nombre suffisant de chercheurs qualifiés ayant suivi une formation juridique pour échantillonner un volume représentatif de dossiers relevant de chaque type d'affaires. Il va sans dire que l'échantillonnage manuel des affaires ne peut que prolonger la procédure de collecte des données, soulever des problèmes de fiabilité et retarder l'achèvement de l'étude. Il est donc indispensable d'appliquer une stratégie à long terme d'informatisation immédiate, fiable, complète et accessible de toutes les données requises.

³⁸ Kleiman, M.; Lee, Cynthia G.; Ostrom, Brian J.; Schauffler, Richard Y. 2017. "Case Weighting as a Common Yardstick: A Comparative Review of Current Uses and Future Directions", Onati Socio-legal Series [en ligne], 7 (4), 640-660. Disponible sur le site : <http://ssrn.com/abstract=3047725>

³⁹ Ibid.

Ce que l'on appelle le poids « boîte noire » est une autre façon de présenter le poids d'une affaire, qui n'exige pas l'extraction de données sur la fréquence des événements (ou d'autres éléments de données liées à une affaire). Le poids de l'affaire est alors une valeur non transparente qui ne renseigne pas sur les événements spécifiques (ou d'autres indicateurs) qui déterminent le poids ni sur leur impact relatif sur ce poids. Comme on l'a vu dans les chapitres précédents, c'est sous cette forme que les poids sont présentés dans les modèles allemand et autrichien; il en va de même des coefficients de pondération dans les modèles finlandais, lituanien et roumain. Cela dit, il est intéressant de noter que, dans les modèles roumain et finlandais, la formule de pondération comporte à la fois des indicateurs transparents et des coefficients de boîte noire. Dans le modèle roumain, par exemple, la formule englobe des indicateurs transparents tels que le nombre de volumes du dossier, le nombre de parties et le nombre de témoins dans chaque affaire, ce qui permet de rendre compte d'une façon plus précise et empirique du niveau de complexité d'une affaire.

En bref, la caractéristique de transparence du poids est l'un des indicateurs du niveau de détail et de précision du modèle de pondération des affaires. En d'autres termes, les modèles qui utilisent des poids transparents sont considérés comme plus détaillés et précis que les autres.

4. Le nombre de poids distincts et indépendants dans chaque modèle

À cet égard, il faut bien comprendre que le nombre de types ou de catégories d'affaires qui finissent par se voir attribuer un poids distinct et indépendant peut également attester le niveau de détail et de précision du modèle de pondération. Autrement dit, plus il y a de types d'affaires faisant l'objet d'une pondération distincte, plus le modèle est détaillé et précis.

Cela étant, le fait d'inclure un plus grand nombre de types d'affaires nécessitant des poids distincts influe directement sur le temps et l'effort de recherche nécessaires pour extraire les données pertinentes pour chaque type d'affaires et analyser ces données (c'est-à-dire le nombre de dépôts de demandes de procédure et des autres indicateurs liés aux affaires, tels que la fréquence des événements). C'est la raison pour laquelle certains modèles peuvent préférer regrouper différents types d'affaires en un nombre de plus en plus réduit de catégories afin d'abaisser le niveau de l'effort de recherche et de réduire le temps nécessaire au calcul des poids. Toutefois, le regroupement de différents types d'affaires en une même catégorie annule les différences entre ces types d'affaires. Autrement dit, les types d'affaires qui ont été regroupés en une même catégorie se verront attribuer le même poids.

Comme cadre de référence, nous constatons que le modèle néerlandais, par exemple, a attribué des poids distincts à 70 catégories d'affaires différentes; que, dans le modèle lituanien, des poids ont été attribués à 45 types d'affaires, et que le modèle serbe a attribué des poids à huit catégories d'affaires. Par comparaison, le modèle de volume d'affaires des États-Unis regroupe également les types d'affaires en catégories pondérées, mais attribue le plus souvent des poids à une liste limitée de catégories. Par exemple, des poids ont été attribués à 13 catégories d'affaires dans un tribunal de district du Montana en 2014; à 18 catégories dans un tribunal itinérant de l'Oregon en 2016; à 28 catégories dans l'Iowa en 2017, et à 33 catégories dans le Kentucky en 2016. Autre fait intéressant, le modèle israélien de pondération de 2013 a attribué des poids distincts et indépendants à 101 types d'affaires.

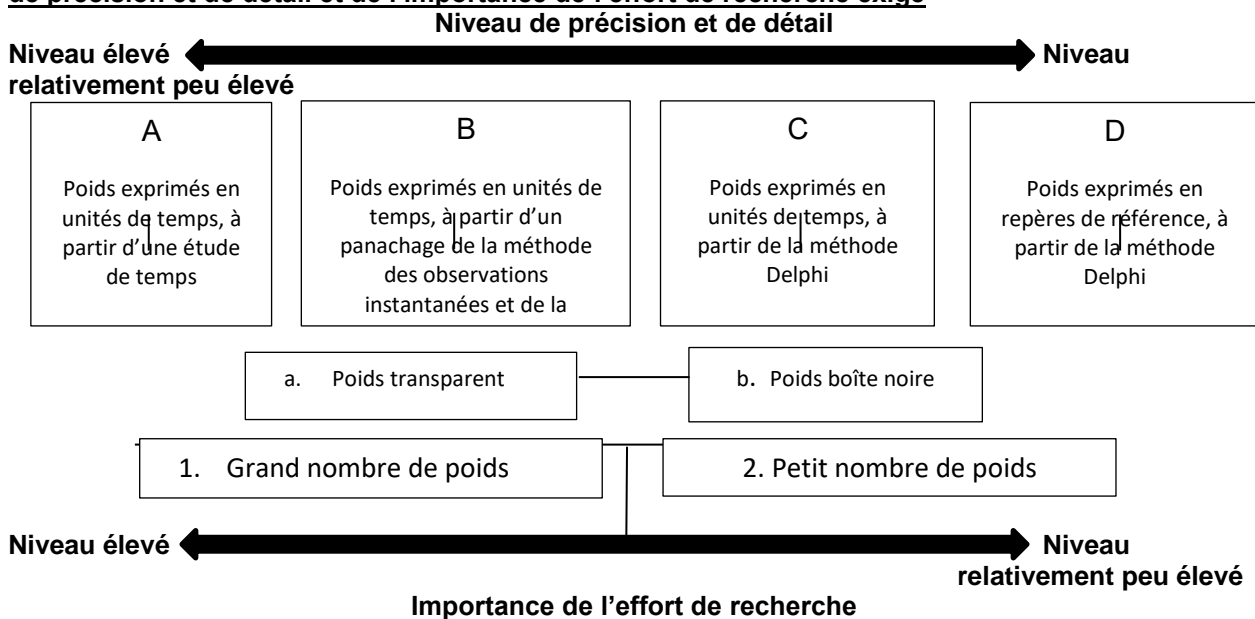
En bref, pour décider combien de types d'affaires inclure dans le modèle et de leur éventuel regroupement en un nombre réduit de catégories, il convient de réaliser un équilibre satisfaisant entre la volonté de décrire de façon détaillée et précise le plus grand nombre de types d'affaires et celle de mener la recherche rapidement et avec le minimum d'efforts à son terme.

Le croisement des données avec les quatre caractéristiques principales examinées ci-dessus (unité de poids, méthode de collecte des données, transparence des poids et nombre de poids) permet de classer les différents modèles selon le niveau de détail et de précision de chacun d'eux et l'importance de l'effort de recherche exigé par chaque modèle (en ce qui concerne le temps, le budget et le niveau d'implication requis des participants). À cet égard, il semble exister une corrélation entre le niveau de précision et de détail et l'importance de l'effort de recherche exigé par chaque modèle. Par exemple, un modèle de pondération qui occupe un rang élevé sur l'échelle de la précision et du détail est un modèle qui a une nature empirique et s'appuie sur l'autodocumentation continue du temps de travail effectivement investi dans différents types d'affaires; présente les poids d'une manière transparente, et produit un grand nombre de poids indépendants. D'un autre côté, ce modèle ne peut également qu'occuper un rang élevé sur

l'échelle de l'importance de l'effort de recherche, car il est plus onéreux, plus accapareur de temps et demande plus de travail que les modèles qui appliquent d'autres méthodes. En conséquence, un niveau relativement peu élevé de précision et de détail est attribué à un modèle qui s'appuie principalement sur des auto-estimations rétrospectives et subjectives; présente les poids sous forme de notes ou de repères de référence, en manière de boîte noire, et regroupe différents types d'affaires en une même catégorie, annulant ainsi les distinctions entre ces types d'affaires. L'effort de recherche lié à un tel modèle occupe également un rang relativement peu élevé.

La figure ci-après montre l'échelle proposée pour évaluer l'impact des différentes questions méthodologiques sur le niveau de précision et de détail et sur le niveau correspondant de l'effort de recherche exigé.

Figure 1 : Échelle d'évaluation des modèles de pondération des affaires compte tenu de leur niveau de précision et de détail et de l'importance de l'effort de recherche exigé



Comme le montre la figure ci-dessus, un plan de recherche classé B+a+1 est considéré comme plus précis et détaillé et exige un effort de recherche plus important qu'un modèle classé C+b+1, par exemple. Dans un autre exemple, un modèle C+a+1 occupera un rang plus élevé tant pour la précision que pour l'effort de recherche exigé qu'un modèle D+b+1. Ce ne sont là que deux exemples des nombreuses comparaisons que cette échelle permet de faire entre des modèles utilisant différentes combinaisons de choix méthodologiques.

Cette synthèse comparative montre bien que la mise en place d'un bon système de pondération des affaires passe par une préparation approfondie, une application rigoureuse, des mesures de contrôle de la qualité et un examen périodique devant garantir la validité, la fiabilité, la prévision et l'actualité permanentes des poids. À cette fin, le chapitre qui suit présente des recommandations succinctes aux systèmes judiciaires qui envisageraient d'adopter un système de pondération des affaires ou de remanier un système existant.

6. Recommandations

La liste de recommandations ci-après, qui s'appuie sur l'examen détaillé auquel il a été procédé dans la présente étude, ne se veut pas exhaustive. Elle vise à présenter les règles élémentaires que les systèmes judiciaires doivent observer pour mettre en place un système de pondération des affaires ou réévaluer le système existant.

Recommandation 1 : Inviter et encourager les juges à participer activement à la recherche

Les juges sont les principales parties prenantes du processus de pondération des affaires, et leur participation active et leur contribution indispensable sont déterminantes pour le succès de tout modèle de pondération. Il est donc essentiel d'inviter et d'encourager les juges à exprimer leurs opinions et à participer activement à toutes les phases de la recherche. C'est ainsi que l'on pourra promouvoir un travail transparent et collectif, tout en renforçant la volonté des juges de participer au processus;

garantir la représentativité et la fiabilité de l'ensemble de données, et augmenter la confiance que les juges accordent à la méthode de recherche et aux résultats. À cet égard, on peut envisager, pour faire accepter plus facilement le processus, de ne pas révéler l'identité des participants et d'assurer aux juges que les données ne seront pas utilisées pour évaluer leurs résultats. On peut également dissiper la crainte d'une utilisation abusive des données recueillies par les instances de recherche internes en collaborant avec des centres de recherche externes ou des consultants indépendants⁴⁰.

Recommandation 2 : Nommer un directeur de projet de recherche expérimenté

Le directeur de projet de recherche doit posséder une expérience professionnelle dans ce domaine de la recherche et jouir du respect des juges. Il sera chargé de planifier, de concevoir et d'exécuter de bout au bout le projet de recherche, qui sera soumis à l'examen et à l'approbation d'un comité consultatif.

Recommandation 3 : Constitution du comité consultatif

Au comité consultatif, composé de membres expérimentés du système judiciaire, pourront notamment siéger des juges experts de tribunaux de taille, d'emplacement géographique ou de degré de juridiction différents, des chercheurs, des statisticiens, des greffiers et des présidents de juridiction. Le comité consultatif sera chargé de fournir des orientations sur les questions de politique générale, de superviser le projet de recherche et d'en approuver les conclusions⁴¹.

Recommandation 4 : Procéder à une évaluation complète des ressources disponibles

Le succès d'un modèle de pondération des affaires, qui sera taillé à la mesure des besoins d'un système judiciaire donné, dépend notamment d'une évaluation complète et préliminaire des ressources disponibles pour atteindre les fins du modèle. Cette évaluation consistera à :

- Dresser la liste des types d'affaires qui seront inclus dans la recherche;
- Identifier les tâches et activités ou événements accapareurs de temps à classer comme travail lié à une affaire et travail non lié à une affaire;
- Vérifier la disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des données statistiques informatisées sur les indicateurs liés aux affaires pertinents (nombre de dépôts de demande de procédure par an et par type d'affaires et/ou fréquence des événements par type d'affaires, etc.)⁴²;
- Déterminer s'il y a lieu de compléter les données en échantillonnant manuellement les affaires judiciaires et si les capacités nécessaires existent;
- Évaluer le nombre de chercheurs, statisticiens, personnes fournissant un appui technique et autres agents nécessaire au succès de l'exécution du plan de recherche;
- Évaluer la nécessité de faire appel à un concours extérieur et les ressources pouvant servir à financer ce concours;
- Fixer des délais appropriés, suffisants et réalistes qui prennent en considération les exigences propres à chaque phase de la recherche;
- Déterminer la mesure dans laquelle les juges sont disposés à participer à un effort de recherche sur le long terme.

Recommandation 5 : Déterminer le nombre de types d'affaires à inclure dans la recherche

L'établissement de la liste des types d'affaires auxquels attribuer un poids indépendant ou le regroupement en une même catégorie de plusieurs types d'affaires qui se verront attribuer un seul et même poids doit être décidé compte tenu des prescriptions suivantes :

⁴⁰ Note 36 plus haut.

⁴¹ Matthew Kleiman et al., *An assessment of Louisiana's Judicial workload model*, National Center for State Courts, 2014.

⁴² Voir note 36.

- Il faut impérativement que le système de gestion des affaires enregistre d'une manière systématique et fiable les données correspondant au nombre de dépôts de demandes de procédure par type d'affaires inventorié⁴³ ;
- Le nombre de dépôts de demandes de procédure par type d'affaires doit être suffisant pour garantir la fiabilité du poids;
- La classification en types d'affaires ou en catégories de types d'affaires regroupant différents types d'affaires doit reposer sur des distinctions nettes aux plans juridique et logique entre les types d'affaires. En d'autres termes, elle doit être à la fois exclusive et collectivement exhaustive, de manière qu'une affaire relève d'un et d'un seul type d'affaire ou d'une et d'une seule catégorie d'affaires⁴⁴ ;
- Le regroupement en une même catégorie de différents types d'affaires peut également s'appuyer sur des analogies en ce qui concerne le volume moyen de travail judiciaire nécessaire pour traiter une affaire de chaque type. Toutefois, le regroupement n'est alors possible que si les poids ont été déterminés.

Recommandation 6 : Arrêter le plan de recherche

Le plan de recherche doit trouver un équilibre subtil entre les différents aspects coûts-avantages. Cet équilibre prendra en considération le niveau de détail et de précision souhaité pour le plan de recherche retenu et les fins que les poids visent à atteindre, d'un côté, et le calendrier fixé pour le projet, les ressources financières et humaines mises à sa disposition et le niveau de participation requis des juges, de l'autre. Les questions méthodologiques qui détermineront le plan de recherche sont énumérées ci-après :

- Le nombre de participants. À cet égard, l'utilisation de l'ensemble de la population concernée garantira la solidité d'un ensemble de données dont les résultats représentatifs dispenseront d'appliquer des méthodes d'échantillonnage. Toutefois, la collecte des données demande alors un plus gros effort et des ressources financières plus importantes que dans le cas d'un échantillonnage adéquat et représentatif de cette population.
- La technique d'échantillonnage. Ne sont naturellement concernées ici que les études qui choisissent d'établir leur ensemble de données sur la base d'un échantillon. À cet égard, la règle empirique consiste à utiliser un échantillon stratifié/représentatif de l'ensemble de la population pour que les résultats soient fiables et représentatifs. Les autres techniques d'échantillonnage sont notamment les suivantes : échantillonnage aléatoire, échantillonnage passif, échantillonnage de volontaires et participation des seuls juges expérimentés. Toutefois, la fiabilité des résultats obtenus à l'aide de ces techniques est considérée comme incertaine.
- La méthode de collecte des données. Cette décision doit être prise en fonction des caractéristiques propres de chaque méthode (méthode Delphi, méthode de l'étude de temps ou association entre la méthode des observations instantanées et la méthode Delphi), dont il a été question dans l'étude comparative.
- L'unité de poids unique (minutes de travail ou repères de référence et notes) et la transparence du poids, dont il a été question dans l'étude comparative.
- La durée de la collecte des données. Cette décision doit tenir compte du nombre de participants et de la méthode de collecte des données retenue.
- La conception des questions (dans la méthode Delphi) ou la conception des formulaires de documentation du temps de travail pour l'étude de temps (papier et en ligne), ou le mode de collecte des données dans la méthode des observations instantanées (évaluation au téléphone ou application sur ordinateur ou smartphone).
- Les valeurs « année-juge » et « jour-juge ». Ces valeurs sont associées aux modèles qui pondèrent les affaires en unités de temps et elles permettent de calculer le nombre de postes

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Brian.J. Ostrom et al., *Florida Judicial Workload Assessment Final Report*, National Center for State Courts, 2016.

de juge nécessaire pour un traitement adéquat et efficace du volume d'affaires pondéré du moment. Ces valeurs doivent être fixées par le comité consultatif.

Recommandation 7 : Programmer la période de collecte des données

Il convient de programmer avec précaution la collecte des autodéclarations ou des données d'autodocumentation des juges qui, de préférence, ne doit pas intervenir avant ou pendant d'importantes réformes qui pourraient nuire à la précision, à la validité et à la fiabilité des données recueillies. Il est également conseillé de programmer cette collecte en dehors des fêtes légales et autres périodes de congé⁴⁵.

Recommandation 8 : Élaborer un programme de formation à l'intention des participants

Lorsque la recherche prévoit une collecte de données à grande échelle, il est impératif d'élaborer un programme de formation pour garantir à l'avance que les données seront recueillies d'une manière uniforme, fiable et précise. À cet égard, la formation des participants sur la manière de consigner le temps consacré à chaque activité (dans le cas d'une étude de temps) ou d'indiquer l'utilisation du temps (dans le cas d'une étude sur les observations instantanées) peut notamment être dispensée à l'aide des moyens suivants : exposés présentés dans les tribunaux, vidéocassettes pédagogiques et directives écrites. Il est également possible de procéder à un essai préliminaire des formulaires relatifs à l'étude de temps ou de l'application informatique utilisée dans le cas de la méthode des observations instantanées pour s'assurer que les participants appliqueront correctement les directives.

Recommandation 9 : Mettre en place une équipe d'appui technique et professionnel

Dans une étude de temps ou une étude sur les observations instantanées, il est indispensable de fournir aux participants un appui technique et professionnel durant la période de collecte des données. L'appui technique aidera à résoudre les difficultés comme celle que peut poser le téléchargement des données vers le site Web ou l'application sur ordinateur ou smartphone. Quant à l'appui professionnel, il visera à régler les problèmes de classification des activités observées et de chevauchement de déclarations ainsi que les autres problèmes liés à la politique de recherche que les participants rencontrent pendant la collecte des données.

Recommandation 10 : Appliquer des mesures de validation des poids initiaux et de détermination des poids finals

Il faudrait prévoir un mécanisme d'ajustement en fonction des variations de qualité de façon que les poids reflètent bien le niveau de complexité de chaque type d'affaires. Ce mécanisme pourrait notamment consister en enquêtes postérieures à la collecte des données lors desquelles il serait demandé aux juges participants de déterminer si les poids initiaux correspondent au temps nécessaire pour fournir des services de qualité ou uniquement au temps de travail utilisé compte tenu des contraintes de temps dans les différents types d'affaires. Ces enquêtes pourraient aussi poser des questions à réponse libre, les juges indiquant les poids qu'il conviendrait d'ajuster et justifiant les ajustements nécessaires. La période de collecte des données peut également être suivie de la mise en place de groupes de discussion (méthode Delphi ou l'une de ses variantes) afin d'évaluer les poids initiaux et les ajustements à leur apporter pour approuver les poids finals. On peut également organiser des entretiens individuels ou de groupe avec les juges et les fonctionnaires de justice, ainsi que des visites dans les tribunaux pour obtenir un éclairage sur les bonnes pratiques et les procédures de travail efficaces⁴⁶.

Recommandation 11 : Définir des utilisations des poids appropriées

En principe, les poids mesurent le niveau de complexité des différents types d'affaires en évaluant le temps et l'importance de l'effort nécessaires, en moyenne, pour traiter une affaire d'un type donné. Il ne faut pas confondre l'évaluation du temps et de l'effort moyens par affaire avec une évaluation des résultats obtenus par un juge. L'utilisation de la valeur moyenne tient compte de l'existence, par exemple, d'un petit litige dont le traitement prend 10 minutes et d'un autre petit litige dont le traitement prend 30 minutes. Or, le poids de ces deux affaires est identique et fixé à la valeur moyenne de 20 minutes par affaire. Les poids ne peuvent pas servir à établir si un juge qui consacre à l'affaire les 30 minutes qu'elle requiert est inefficace au regard de la valeur moyenne de 20 minutes. C'est bien pourquoi il n'est pas recommandé d'utiliser les poids pour évaluer les résultats des juges. Au reste, il faut tenir compte du fait que l'utilisation des poids pour évaluer les résultats des juges risquerait de dissuader ces derniers de participer à la collecte des données et de réduire les possibilités d'obtenir un ensemble de données représentatif et de déterminer un poids fiable.

⁴⁵ Note 38 plus haut.

⁴⁶ Matthew Kleiman et al., An assessment of Louisiana's Judicial workload model (janvier 2014), National Center for State Courts.

Recommandation 12 : Prévoir un contrôle périodique pour que les poids restent actuels et fiables

Avec le temps, l'intégrité d'un système de pondération des affaires peut être compromise par des facteurs extérieurs, comme les modifications apportées à la législation, à la jurisprudence, aux pratiques juridiques, aux technologies judiciaires et aux politiques administratives. Les systèmes de pondération doivent donc être réexaminés chaque année et mis à jour tous les cinq à sept ans, ou tous les trois ans dans les études qui reposent sur les observations instantanées. Cela étant, si de tels changements majeurs d'ordre législatif, technologique ou politique interviennent entre des mises à jour périodiques du modèle, on peut réunir un groupe de discussion Delphi pour examiner le ou les poids concernés et décider des mesures à prendre⁴⁷.

7. Conclusions

Manifestement, la mesure de la complexité du travail judiciaire requis dans chaque affaire, en moyenne, est en elle-même une procédure des plus exigeantes et complexes. Toutefois, elle est indispensable à la prise de décisions raisonnées et axées sur les données, qui s'appuient sur des normes tangibles et mesurables. Pour reprendre le mot célèbre de Peter Drucker, « pour gérer, il faut pouvoir mesurer ». Dans le contexte de l'évaluation de la complexité d'une affaire, l'instrument de mesure est le système de pondération des affaires.

La présente étude a donné un aperçu des différentes pratiques européennes en matière de pondération des affaires en faisant un zoom sur les modèles de pondération appliqués en Autriche, au Danemark, en Estonie, en Allemagne, en Roumanie et aux Pays-Bas. À titre de comparaison, il a également examiné le modèle utilisé aux États-Unis.

Sur la base de cet examen approfondi, nous avons ensuite comparé les différents modèles en relevant les analogies et les différences. À cet égard, nos conclusions montrent que tous les modèles que l'étude a examinés ont deux éléments en commun. Le premier est l'utilisation d'un « décompte des affaires », à savoir le nombre d'affaires de chaque type, et le second est l'utilisation d'autodéclarations subjectives des juges relatives à l'idée qu'ils se font du niveau de complexité des différents types d'affaires (en utilisant la méthode Delphi ou l'une de ses variantes).

Nous sommes parvenus à la conclusion que les modèles se distinguent les uns des autres en ce qui concerne quatre caractéristiques principales. La première est l'unité de poids unique, qui répartit les modèles entre ceux dans lesquels le poids de l'affaire est représenté en unités de temps et ceux qui utilisent des notes ou des repères de référence qui ne se prêtent pas nécessairement à une conversion en unités de temps. La deuxième caractéristique est la principale méthode que chaque modèle utilise pour recueillir les données auprès des juges. À cet égard, nous avons ajouté à la classification habituelle entre la méthode Delphi et la méthode de l'étude de temps une troisième classification, à savoir celle qui associe la méthode des observations instantanées et la méthode Delphi. À notre connaissance, l'association de ces deux dernières méthodes dans le domaine de la pondération des affaires judiciaires n'a été mise en œuvre qu'aux Pays-Bas, complétant ainsi la classification dichotomique classique présentée dans les ouvrages spécialisés (étude de temps ou méthode Delphi). La troisième caractéristique que nous avons analysée était la possibilité de décomposer le poids pour obtenir les différents éléments générateurs de travail qui le constituent, cette caractéristique faisant ainsi apparaître le niveau de précision et de détail des poids. À cet égard, nous avons réparti les modèles entre ceux qui utilisent des poids transparents et ceux qui utilisent des poids « boîte noire ». La dernière caractéristique examinée a été le nombre de types d'affaires qui se sont vu attribuer des poids distincts et indépendants dans chaque modèle. Cette caractéristique a également été proposée comme indicateur du niveau de détail et de précision obtenu avec chaque modèle.

Après avoir croisé nos résultats avec les quatre caractéristiques principales examinées ci-dessus, nous avons proposé une échelle de classement des différents modèles selon le niveau de détail et de précision de chacun d'eux et l'importance de l'effort exigé par chaque modèle (en ce qui concerne le temps, le budget et le niveau d'implication requis des participants).

Dans le dernier chapitre, nous avons dressé une liste non exhaustive de recommandations visant à présenter les règles que doivent observer les systèmes judiciaires et les décideurs souhaitant mettre en place un système de pondération des affaires ou réévaluer le système existant.

Nous espérons que cette première boîte à outils jouera son rôle et ouvrira la voie à de nouveaux progrès dans ce domaine de la recherche et de la pratique.

⁴⁷ Brian.J. Ostrom et al., Florida Judicial Workload Assessment Final Report (National Center for State Courts, 2016).

Bibliographie

Benton County Washington State, *Case Weighting System*, Washington State, 2018.

Ceretto J.D., *Weighted caseload formula for the courts of Serbia, Interim Report*, Judicial Efficiency Project, British Council, 2017.

Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, Recommandation n° R (94) 12, adoptée le 13 octobre 1994. Conseil consultatif de juges européens (CCJE), Sur les normes relatives à l'indépendance et à l'inamovibilité des juges, CCJE (2001) OP N°1, Strasbourg 2001.

Conseil consultatif de juges européens (CCJE), Sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance des juges, CCJE (2014) OP N°17, Strasbourg 2014.

Conseil de l'Europe, Charte européenne sur le statut des juges et exposé des motifs, Strasbourg, 1998.

Dalkey, Norman & Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science* 9 (3): 458-467, 1963.

Dalkey, Norman, B. Brown and S.W. Cochran, "The Delphi Method III: Use of Self Ratings to Improve Group Estimates," *Technological Forecasting and Social Change*, 1, 1970.

Diller, J., *Weighted Caseload Measures & The Quarterly Case Status Report*, Indianapolis, Illinois, 2018.
Douglas, J., Tallarico, S., Friess E. & W. Wills, *West Virginia Circuit Judge Workload Study*, National Center for State Courts, State Justice Institute, 2014.

Dougals S. & J. Douglas, *Iowa Judicial Officer Workload Assessment Study*, National Center for State Courts, Court Consulting Services, Denver, 2017.

Commission européenne pour l'efficacité de la justice, *Glossaire de la CEPEJ*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 6 décembre 2019/5.

European Network of Council for the Judiciary, *Dublin Declaration on Standards for the Recruitment and Appointment of Members of the Judiciary*, 9-11 May 2012.

Federal Judicial Center, *2003-2004 District Court Case-Weighting Study*, Washington D.C., 2005.

Ministère finlandais de la justice. Département de l'administration judiciaire. Service de l'administration judiciaire, *Principles for Calculation Workloads and Performance Targets According to the Workload Indicators of General Courts*, mémorandum, 1^{er} juillet 2013.

Flango, E. & B.J. Ostrom, *Assessing the Need for Judges and Court Support Staff*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 1996.

Assemblée législative de l'État de Floride, Office of Program Policy Analysis and Government Accountability (OPPAGA), *Information Brief on Weighted Caseload Methods of Assessing Judicial Workload and Certifying the Need for Judges*. Report No 97-96, OPPAGA, Tallahassee, FL, 1998.

Gordon, T.J., *The Delphi Method*, in Glenn J.C. & T.J. Gordon (dir. publ.), *Futures Research Methodology*, CD-ROM Version 3.0. Washington: The Millennium Project, Conseil américain pour l'Université des Nations Unies, 2009.

Gramckow, H., *Estimating Staffing Needs in the Justice Sector*, World Bank, Washington DC. Disponible sur le site : <http://documents.worldbank.org/curated/en/958421468324281209/Estimating-staffing-needs-in-the-justice-sector>.

Hammergren L., Harley G. & S. Petkova, *Case-Weighting Analyses a Tool to Promote Judicial Efficiency: Lesson, Substitutes and Guidance*, Groupe de la Banque mondiale, Washington DC., 2017.
Harold A. Linstone & Murray Turoff (dir. publ.), *Introduction to the Delphi Method: Techniques and Applications*, 2002, disponible sur le site : <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf>.

- Hart, S.G., Wickens, C.D., *Workload Assessment and Prediction*, in Harold R. Booher (dir. publ.), *Manprint, an approach to systems integration*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, pp. 257-258.
- Helmer, O., *Analysis of the Future: The Delphi Method*, The Rand Corporation, Santa Monica, Californie, 1967.
- Conseil judiciaire de Californie, *The Need for New Judgeships in the Superior Courts: Preliminary 2018 Update of the Judicial Needs*, Assessment report to the legislature, 3 November 2018, disponible sur le site : https://www.courts.ca.gov/documents/lr-2018-JC-judicial-needs-assessment-GC69614_c_1-and-3.pdf
- Kleiman, M. et al., *An assessment of Louisiana's Judicial workload model*, National Center for State Courts, 2014.
- Kleiman, M., "Weighted Caseload: a Critical Element of Modern Court Administration", *International Journal of the Legal Profession*, 26, janvier, pp. 21-32, 2019.
- Kleiman, M., et al. "Case Weighting a Common Yardstick: A Comparative Review of Current Uses and Future Direction", *Onati Socio-Legal Series*, vol. 4, 2017.
- Krejčí, J, "Approaching Quality in Survey Research: Towards a Comprehensive Perspective". *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, n. 6, 1011-1033, 2010.
- Langbroek, P. & M. Kleiman, *Backlog Reduction Programs and Weighted Caseload Methods for South East Europe, Two Comparative Inquiries*, Sarajevo, 2016.
- Lienhard, A. & D. Kettiger, "Research on the Caseload Management of Courts: Methodological Questions", *Utrecht Law Review*, 7(1), 66, 68, 2011.
- McDonald, H.G. et C.P. Kirsch, "Use of the Delphi Method as a Means of Assessing Judicial Manpower Needs", *The Justice System Journal* 3 (3), 314-321.
- Ministère finlandais de la justice, Département de l'administration judiciaire, *Memorandum: Principles for calculating workloads and performance targets according to the workload indicators of general courts*, 2013.
- Morales Campoya Á. F., "Development of the NASA-TLX Multi Equation Tool to Assess Workload.," *International Journal of Combinatorial Optimization Problems & Informatics* 11, n. 1, janvier 2020, 50.
- Mozuni, M. et W. Jonas, "An Introduction to the Morphological Delphi Method for Design: A Tool for Future-Oriented Design Research," *The Journal of Design, Economics, and Innovation* 3, n. 4 (2017): 303–318, doi:10.1016/j.sheji.2018.02.004.
- Reidel, J., *Caseload and Weight of Cases in Special Types of Cases First Instance Criminal Cases in Regional Courts in Germany*, communication présentée lors de la Conférence annuelle du Groupe européen pour l'administration publique (GEAP), Édimbourg, septembre 2013.
- National Center for State Courts, *Kansas District Court Judicial and Clerk Staff Weighted Caseload Study*, 31 octobre 2011.
- Okloli, C. et S.D. Pawloski, "The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications", *Information and Management* 42(1) pp. 15-29.
- Partovi, F. Y., & Burton, J. (1993). "Using the analytic hierarchy process for ABC analysis". *International Journal of Operations & Production Management*, 13(9), 29-44.
- Ostrom, B. J. & M. Kleiman, *Minnesota Judicial Workload Assessment. Final Report*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2010.
- Ostrom, B. J., Kleiman, M. & C.G. Lee, *Kentucky Judicial Workload Assessment*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2016.
- Ostrom, B.J., Kleiman, M.C., Lee G. & S. Roth, *Florida Judicial Workload Assessment*, rapport final, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2016.

- Ostrom, B. J., Kleiman, M., L& S. Roth, *Virginia Judicial Workload Assessment*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2017.
- Pace, N. et al, *Case-Weights for Federal Defender Organizations*, Rand Corporation, Santa Monica, Californie, 2011.
- Sayles, D., S. Tallarico & J. Douglas, *Indiana Caseload Assessment Plan to Utilize Resources Efficiently*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2016.
- Tallarico, S., *Kansas District Court Judicial and Clerk Staff Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, 31 octobre 2011.
- Tallarico, S., Douglas J. & E. Friess, *Judicial Workload Assessment Superior Court of Arizona*, Mohave County, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2013.
- Tallarico, S., Douglas J. & E. Friess, *Tennessee Trial Courts Judicial Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2013.
- Tallarico, S., Douglas J.& E. Friess, *Montana District Court Judicial Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, State and State Justice Institute, Williamsburg, VA, 2014.
- Tallarico, S., Friess E. & J. Douglas, *Vermont Trial Court System Judicial Officer and Court Staff Weighted Caseload Study*, National Center for State Courts, State Justice Institute, Williamsburg, VA, 2015.
- Tallarico, S. & A. Davis, *Oregon Circuit Court Judicial Officer Workload Assessment Study*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 2016.
- Tippett L.H.C., statistical methods in textile research. part 3—a snap-reading method of making time-studies of machines and operatives in factory surveys,” *Journal of the Textile Institute Transactions* 26, no. 2 (February 1935): T51–T70, doi:10.1080/19447023508661637.
- Washington State Office of Public Defense, *Model Misdemeanour Case Weighting Policy*, 2014.
- Weinshall-Margel, K., Galon I. & I. Taraboulos, *Case Weights for the Assessment of Judicial Workloads in Israel*, The Israeli Courts Research Division, 2013.
- Winkler D. et al., "Combining a weighted caseload Study with an organizational analysis in courts: first experiences with a new methodological approach in Switzerland", *International Journal of Control and Automation*, 7, no.1, 15 juillet 2015: 27.
- Wittrup, W., *Benefit of doubt approach to case weighting. Improving and simplifying the assessment of workload in courts*, Copenaghen Business School, juillet 2017.