

Mesurer la qualité de la justice



GUIDE



Mesurer la qualité de la justice

GUIDE

Adopté lors de la 28^e réunion plénière
de la CEPEJ, le 7 décembre 2016

Conseil de l'Europe

Édition anglaise :

*Measuring the quality
of justice – A guide*

*Les vues exprimées dans cet ouvrage
sont de la responsabilité des auteurs
et ne reflètent pas nécessairement la
ligne officielle du Conseil de l'Europe.*

Toute demande de reproduction ou
de traduction de tout ou d'une partie
de ce document doit être adressée
à la Direction de la communication
(F-67075 Strasbourg
ou publishing@coe.int). Toute
autre correspondance relative à
ce document doit être adressée
à la CEPEJ (cepej@coe.int).

Couverture et mise en page :
Service de la production des
documents et des publications
(SPDP), Conseil de l'Europe

Cette publication n'a pas
fait l'objet d'une relecture
typographique et grammaticale.

© Conseil de l'Europe, juin 2017
Imprimé dans les ateliers
du Conseil de l'Europe

**Document préparé
par le CEPEJ-GT-QUAL
sur la base du travail préparatoire
de Fabio BARTOLOMEO
(membre de la CEPEJ, Italie)**

Table des matières

INTRODUCTION	5
UN MODÈLE DE RÉFÉRENCE	7
MESURE DE LA QUALITÉ DES PROCESSUS ET DES DÉCISIONS	11
MESURER LA PERFORMANCE DES SERVICES JUDICIAIRES	17
ENQUÊTES DE SATISFACTION DES USAGERS	31
REMARQUES FINALES	37
ANNEXES	38

Introduction

1. Le terme « qualité » a un sens très large. Dans la vie de tous les jours, il renvoie à l'ensemble des attributs qui permettent d'identifier et de décrire au mieux un objet, un produit ou une expérience vécue. Ainsi, la couleur est une composante de la qualité d'un vin, de même que la forme est une caractéristique importante d'un meuble. Ceci étant, la compétence du personnel, la fonctionnalité des services ou la propreté des locaux ne sont que quelques-uns des éléments de la qualité d'un bureau, d'un magasin, d'une gare de chemin de fer ou de tout autre lieu que nous fréquentons en tant qu'usagers ou visiteurs.
2. Si nous délaissons le sens général pour une conception plus technique de la qualité des biens et services, il est alors nécessaire d'adopter une méthode de classification du niveau de qualité attribué. Nous entrons alors dans le domaine de « la mesure de la qualité ».
3. Nous pouvons partir du principe qu'il y a deux manières de mesurer le degré de qualité d'un produit ou d'un service :
 - a. nous pouvons déterminer dans quelle mesure ce produit ou ce service correspond à un certain nombre de caractéristiques et d'indicateurs prédéfinis (**conformité aux exigences**) ;
 - b. nous pouvons aussi mesurer l'écart séparant les attentes qu'avait l'utilisateur avant d'utiliser le bien ou service concerné et l'évaluation qu'il en fait une fois qu'il l'a utilisé ou consommé (**conformité aux attentes**).
4. Il est important de relever que la définition de la qualité donnée dans un dictionnaire courant renvoie explicitement aux deux méthodes de mesure mentionnées ci-dessus : « La qualité est une notion à laquelle participent des aspects de la réalité susceptibles de faire l'objet d'un classement ou d'un jugement. »

5. Pour mesurer la qualité selon le principe de *conformité aux exigences* exposé ci-dessus, deux éléments doivent être réunis :

- I. des paramètres de qualité (pré)définis ;
- II. des niveaux fixes de qualité.

6. Les paramètres pour mesurer la qualité d'un produit ou d'un service peuvent être nombreux. Ils doivent donc être choisis en fonction de la raison pour laquelle la mesure est faite : si une compagnie de chemin de fer veut mesurer le confort de ses clients pendant leur voyage, elle devra privilégier des paramètres en rapport avec l'expérience directe des voyageurs (comme la ponctualité, le service, la propreté, etc.), mais elle utilisera d'autres indicateurs si son but concerne le management et l'organisation interne. Dans ce cas, elle mesurera par exemple la consommation d'énergie et les coûts de maintenance pour évaluer la qualité de ses trains en fonction des coûts.

7. Tout comme les paramètres, les niveaux de qualité peuvent aussi dépendre des buts recherchés et des besoins pour lesquels les mesures sont faites : un restaurant étoilé au Michelin fixera les paramètres des ingrédients à utiliser dans sa cuisine au plus haut niveau de qualité, tandis que des critères moins stricts seront acceptables pour des restaurants simples.

8. Comme nous l'avons déjà indiqué, la qualité est un concept large et la mesurer suppose de choisir un grand nombre d'options en fonction des besoins et des objectifs de l'évaluation.

Un modèle de référence

9. L'application à la justice de l'idée de mesure de la qualité fait l'objet d'un vif débat en Europe. Aucune synthèse n'est possible entre les différentes positions en présence car la notion de qualité au centre des discussions a porté jusqu'à présent sur l'approche générale de ce qu'une bonne justice peut représenter. D'aucuns craignent que le problème soit résolu par la seule définition de quelques indicateurs centrés sur des aspects déterminés du système judiciaire, ce qui serait partiel et trompeur.

10. En Europe et dans le reste du monde, un nombre croissant de systèmes judiciaires travaillent à la mise en place ou à l'élaboration de mécanismes destinés à mesurer la qualité de leurs prestations. Ces programmes ont très souvent pour but d'améliorer les systèmes statistiques afin de mesurer et de gérer les performances de manière plus détaillée et sophistiquée. Dans certains cas, cette approche a débouché sur des systèmes d'information modernes, mais de portée limitée si l'on considère la diversité des indicateurs nécessaires pour mesurer la qualité d'un service aussi complexe que la justice. La conséquence en est que lorsque les aspects qualitatifs ne sont pas intégrés aux systèmes de mesure, l'absence d'indicateurs qualitatifs peut aboutir à des décisions managériales et organisationnelles axées essentiellement sur l'efficacité, et négligeant d'autres aspects importants de la qualité¹.

11. Un certain nombre des indicateurs de qualité et de performance les plus communément utilisés en Europe et dans le monde sont utilisés par des organisations internationales comme l'OCDE et la Banque mondiale.

12. De la même manière, le Tableau de bord de la Justice de la Commission européenne, publié chaque année depuis 2013, fournit des informations sur la qualité, l'indépendance et l'efficacité des systèmes judiciaires de tous les États membres de l'Union européenne².

1. Groupe CEPEJ-GT-QUAL, document de travail, « Mesurer la qualité des services judiciaires ».

2. Voir : http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/files/justice_scoreboard_2016_en.pdf.

13. Mesurer la qualité de la justice est une activité qui peut sembler peu gratifiante. Le risque potentiel parmi les acteurs de la justice est que très peu parmi eux perçoivent les bénéfices de l'opération, tandis que d'autres estiment que ces données ne leur apprendront rien qu'ils ne sachent déjà. Pour ceux qui restent, il s'agit d'une perte de temps et d'argent qui ne fait qu'ajouter une couche de bureaucratie alors qu'il vaudrait mieux s'attacher à bien faire son travail.

14. Ce document n'a pas pour but de fournir une définition universelle de la qualité de la justice. **Du reste, formuler une méthodologie applicable dans tous les pays n'aurait pas de sens étant donné les différences entre les systèmes judiciaires et les caractéristiques de chacun d'eux.** De plus, le concept est si vaste qu'il ne peut se réduire à une technique ou à une méthodologie unique. Le caractère complexe et polyvalent de la qualité de la justice se reflète aussi dans la variété des instruments qui ont été élaborés par le CEPEJ-GT-QUAL, un groupe de travail chargé des questions relatives à la qualité de la justice. Ce dernier a souligné à de nombreuses occasions que les différents aspects d'un système judiciaire qui fonctionne bien sont étroitement liés aux caractéristiques de chaque système national. Il est donc impossible de dire a priori à quoi devrait ressembler un bon système et n'aurait pas non plus de sens de comparer des systèmes judiciaires différents entre eux, pour déterminer lequel serait de meilleure qualité.

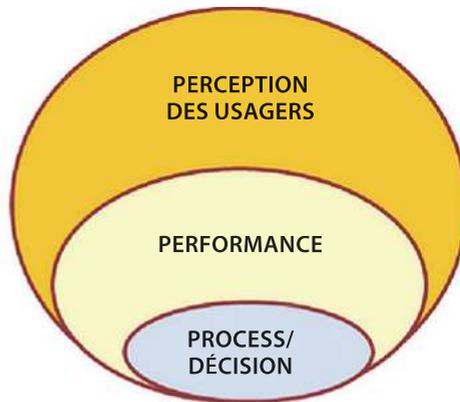
15. Dans un sens étroit, la « qualité de la justice » est souvent comprise exclusivement comme la « qualité des décisions de justice³ ». Dans un sens plus large, elle s'étend aussi à des aspects essentiels de la manière dont est assurée la prestation des services judiciaires. Dans ce cas, les décideurs politiques et les réformateurs cherchant à mesurer ce type de qualité s'intéresseront à des aspects qui vont au-delà de la seule qualité des décisions, comme la rapidité, les taux d'activité et de variation du stock d'affaires en instance, etc. Quoi qu'il en soit, il paraît simpliste de se limiter à une seule de ces conceptions ; même la prise en compte des deux ne permet pas d'avoir une vision complète de la situation.

16. Dans un sens plus global, la « qualité de la justice » n'est pas réductible à la qualité des décisions de justice et aux aspects essentiels de la manière dont est assurée la prestation des services judiciaires, mais comprend aussi tous les aspects qui jouent un rôle dans le bon fonctionnement du système judiciaire,

3. Voir à cet égard l'Avis n°11 (2008) du Conseil Consultatif des Juges Européens (CCJE) sur « la qualité des décisions judiciaires ».

lesquels sont habituellement évalués en se fondant sur la perception des usagers. Cette façon de mesurer implique de prendre en compte des aspects de la qualité qui vont au-delà de la qualité des décisions et comprennent toute une série d'éléments tels que la clarté de la procédure et des décisions de justice, les délais des différentes étapes de procédure, l'accessibilité des bureaux et la facilité d'utilisation des outils disponibles⁴.

17. Mesurer la perception des usagers dans le domaine de la justice ne veut pas dire que la justice doit être administrée dans le but de satisfaire leurs attentes, car il y a des contraintes objectives et institutionnelles à prendre en compte dans l'administration de la justice. La confiance des usagers est bien évidemment un objectif légitime, mais ce n'est pas le seul.



18. Le modèle de mesure de la qualité proposé ici, structuré en fonction des trois niveaux décrits ci-dessus, s'efforce de couvrir tous les aspects du système judiciaire, ainsi que les méthodologies rigoureuses normalement disponibles sur le marché pour évaluer la qualité des biens et des services. Il s'articule sur les trois niveaux représentés ci-dessus, qui doivent être considérés conjointement à des fins de mesure, puisque n'en considérer qu'un ou deux ne permettrait qu'une évaluation partielle de la qualité d'un système de justice donné. Une fois la mesure de la qualité effectuée sur la base de ces trois niveaux, et en fonction des résultats de l'évaluation et des priorités d'intervention, il sera bien sûr possible de prendre les dispositions et les mesures nécessaires pour renforcer la qualité de chaque élément pris individuellement.

4. Groupe CEPEJ-GT-QUAL, document de travail, « Mesurer la qualité des services judiciaires ».

19. Avant de décrire la méthodologie et de passer en revue les indicateurs pour chacun des trois niveaux de mesure de la qualité, il peut être utile d'énumérer les différents domaines auxquels ils peuvent s'appliquer :

- a. la totalité du système judiciaire d'un pays ;
- b. une composante ou un secteur (justice civile, pénale, administrative) ;
- c. une zone comprenant un ou plusieurs tribunaux (région, département) ;
- d. une juridiction ou une branche de celle-ci ;
- e. une combinaison de ces éléments.

Mesure de la qualité des processus et des décisions

20. Mesurer la qualité de la justice au moyen des données collectées périodiquement à partir des systèmes de mesure statistique est une pratique courante et solidement établie. Ces données permettent de connaître la durée des procédures, les flux et la charge de travail, ainsi que de nombreux autres aspects relatifs à la performance. L'exercice devient plus complexe lorsque l'on souhaite identifier des points de qualité dans le « processus de production » de la procédure ou quant au fond des décisions rendues. Dans de nombreux systèmes judiciaires, ce type d'analyses est effectué par les services d'inspection et par les différents degrés de jugement. Cependant, le but de ces activités n'est pas de délivrer une certification de qualité mais de veiller au respect des règles et obligations applicables à l'institution judiciaire, vérifiées par rapport à leur conformité avec les normes constitutionnelles et européennes, avec des conséquences à la fois en termes d'appréciation professionnelle et d'action disciplinaire.

21. Il convient d'écarter d'emblée tout malentendu fâcheux à cet égard. **La méthode proposée n'entend pas s'intéresser au fond des décisions et ne prétend pas inventer quelque algorithme étrange capable de mesurer la qualité intrinsèque des décisions rendues par un magistrat.**

22. Ceci n'exclue cependant pas la possibilité de mesurer ce qui est autour des contours de la décision et pourrait réduire les risques d'une mauvaise qualité de cette dernière. Ainsi, la méthodologie proposée dans le présent document est destinée à être appliquée à un grand nombre d'éléments de la « justice en tant que service », qui sont complémentaires au processus décisionnel lui-même.

23. Cela étant, et en tenant compte du fait que dans une société démocratique, un niveau donné de qualité est déterminé sur la base d'un dénominateur commun, c'est-à-dire aux règles applicables de la Convention européenne des droits de l'homme et de la jurisprudence pertinente de la Cour, ainsi qu'aux principes fondamentaux issus des constitutions des États, la question de la qualité de la procédure et des décisions doit être examinée à la lumière de ces objectifs et des contraintes institutionnelles. Plus spécifiquement, nous trouvons dans l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme⁵ tous les éléments essentiels de la qualité intrinsèque d'une juridiction :

- i. Le caractère équitable des procédures
- ii. La durée raisonnable des procédures
- iii. La publicité du jugement ou de la décision et la transparence du processus
- iv. La protection des mineurs (et d'autres sujets auxquels il convient d'apporter une forme d'assistance)
- v. L'intelligibilité des poursuites, du déroulement de la procédure, des jugements/décisions
- vi. Le droit d'être assisté d'un défenseur et droit à l'accès à la justice en général
- vii. L'aide juridictionnelle (lorsque les conditions sont réunies)

5. «(1) Toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement et dans un délai raisonnable, par un tribunal indépendant et impartial, établi par la loi, qui décidera, soit des contestations sur ses droits et obligations de caractère civil, soit du bien-fondé de toute accusation en matière pénale dirigée contre elle. Le jugement doit être rendu publiquement, mais l'accès de la salle d'audience peut être interdit à la presse et au public pendant la totalité ou une partie du procès dans l'intérêt de la moralité, de l'ordre public ou de la sécurité nationale dans une société démocratique, lorsque les intérêts des mineurs ou la protection de la vie privée des parties au procès l'exigent, ou dans la mesure jugée strictement nécessaire par le tribunal, lorsque dans des circonstances spéciales la publicité serait de nature à porter atteinte aux intérêts de la justice.

(2) Toute personne accusée d'une infraction est présumée innocente jusqu'à ce que sa culpabilité ait été légalement établie.

(3) Tout accusé a droit notamment à :

- a) être informé, dans le plus court délai, dans une langue qu'il comprend et d'une manière détaillée, de la nature et de la cause de l'accusation portée contre lui;
- b) disposer du temps et des facilités nécessaires à la préparation de sa défense;
- c) se défendre lui-même ou avoir l'assistance d'un défenseur de son choix et, s'il n'a pas les moyens de rémunérer un défenseur, pouvoir être assisté gratuitement par un avocat d'office, lorsque les intérêts de la justice l'exigent;
- d) interroger ou faire interroger les témoins à charge et obtenir la convocation et l'interrogation des témoins à décharge dans les mêmes conditions que les témoins à charge;
- e) se faire assister gratuitement d'un interprète, s'il ne comprend pas ou ne parle pas la langue employée à l'audience.»

Checklist relative à la qualité établie par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ)

24. La plupart des éléments de qualité mentionnés à l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme figurent dans la « Checklist pour la promotion de la qualité de la justice », élaborée par le CEPEJ-GT-QUAL et reproduite intégralement à l'Annexe 1.

25. Cette liste comporte environ 250 questions essentielles portant sur tous les aspects du système pour évaluer la qualité des services judiciaires. Vérifier qu'un système judiciaire a adopté la totalité des principes de cette liste est un bon moyen de procéder à une radiographie détaillée et approfondie du « processus de production » conduisant à des décisions de qualité.

26. La checklist relative à la qualité peut servir d'indicateur en calculant le pourcentage de réponses positives par rapport au nombre total de questions sélectionnées. Les 250 points de la liste n'ont, bien sûr, pas tous le même poids, car certains aspects, comme l'indépendance de la justice et les garanties d'un procès équitable, revêtent une importance fondamentale et doivent donc avoir une plus grande priorité. D'autres points, comme la présence d'une signalétique dans les tribunaux, de salles d'attente séparées pour les parties adverses, de manière à ce qu'elles n'aient pas à patienter ensemble, sont également importants mais peuvent être considérés comme moins prioritaires.

27. Une solution pourrait être de sélectionner un certain nombre de points dans la liste, en fonction des objectifs et priorités de l'évaluation du point de vue des décideurs politiques/tribunaux. Cette approche permettrait de pondérer les éléments choisis et de déterminer ainsi clairement si les critères les plus importants sont remplis.

28. Nous reproduisons ici un extrait de la checklist pour montrer l'exhaustivité des questions relatives aux critères d'équité des procédures, qui constituent les fondements de l'article 6.

Extrait de la Checklist pour la promotion de la qualité de la justice et des tribunaux

Pilier de qualité	Checklist	Oui	Non	Remarques
▶ Équité	Existe-t-il des garanties au niveau constitutionnel (ou au plus haut niveau de la hiérarchie des normes) visant à protéger l'indépendance du système judiciaire par rapport aux pouvoirs exécutif et législatif ?			
▶ Publicité et transparence	L'administration judiciaire communique-t-elle largement sur la mission/la vision et la stratégie auprès des bénéficiaires, des juges et procureurs et des agents ?			
▶ Publicité et transparence	L'administration judiciaire entretient-elle des contacts systématiques avec les parties prenantes internes et externes ?			
▶ Équité	Des mesures sont-elles prises pour assurer une adéquation entre les compétences des juges et les dossiers qui leur sont confiés (périodes de formation, spécialisation, regroupement d'affaires, « dossier test », etc.) ?			
▶ Équité ▶ Publicité et transparence	Des mesures sont-elles prises pour assurer la transparence dans l'attribution des dossiers aux juges (critères objectifs préalables et publics) ?			
▶ Délais raisonnables	Des règles ou des normes relatives aux délais de procédure acceptables ont-elles été définies ?			
▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale	Existe-t-il une liste consultable à jour des experts et des interprètes du tribunal ?			

Pilier de qualité	Checklist	Oui	Non	Remarques
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale 	Existe-t-il un système de contrôle de qualité des experts et interprètes du tribunal ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicité et transparence ▶ Délais raisonnables 	La durée des procédures est-elle systématiquement enregistrée et publiée ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intelligibilité ▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale 	Les lois sont-elles publiées de telle sorte qu'elles soient aisément accessibles ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intelligibilité ▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale 	Les décisions et les arrêts sont-ils disponibles sur le site internet du tribunal ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intelligibilité ▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale 	Le tribunal possède-t-il un bureau d'information pour accueillir le public ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance légale ▶ Aide juridictionnelle 	Les parties qui n'en ont pas les moyens financiers peuvent-elles bénéficier de consultations gratuites afin de connaître leurs droits (civils) et leurs devoirs ? Le cas échéant, est-ce le cas dans tous les domaines du droit ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance légale ▶ Aide juridictionnelle 	Les parties peuvent-elles obtenir l'assistance gratuite ou partiellement gratuite d'un avocat (financée par le budget consacré par l'État à l'aide juridictionnelle) ? Est-ce le cas seulement en matière pénale ou ce droit est-il étendu aux autres domaines ?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicité et transparence ▶ Assistance légale 	Les coûts/frais de procédure sont-ils transparents ?			

29. Le tableau ci-dessus reprend seulement 15 des 250 questions de la checklist, qui permettent de se faire une idée de l'importance de vérifier ces faits et d'évaluer dans la pratique la qualité de tout un système judiciaire ou de parties de celui-ci. Sélectionner un certain nombre de ces questions et y répondre de manière objective permet de mesurer concrètement la qualité des processus et des conditions de base conduisant aux décisions du système judiciaire.

Mesurer la performance des services judiciaires

30. Mesurer la performance des services judiciaires est particulièrement important pour les divers services judiciaires, car c'est une source d'information d'intérêt majeur pour l'ensemble de la société. L'intérêt des statistiques relatives à la performance de la justice tient en particulier aux éléments suivants :

- ▶ elles sont une source d'information sur les divers aspects des services judiciaires, évalués selon une méthode analytique scientifique ;
- ▶ elles ont une grande utilité économique et sociale étant donnée l'importance des procédures judiciaires sur la vie des personnes, des familles et des entreprises et sur leurs relations ;
- ▶ elles sont l'un des instruments utilisés par les organismes internationaux pour évaluer l'efficacité systémique d'un pays, qui permet de s'assurer de la bonne application des réformes et, surtout, de fournir une mesure objective du respect des droits de l'homme ;
- ▶ elles constituent un instrument fondamental pour l'organisation judiciaire, car l'analyse du nombre de procédures civiles et pénales est utilisée – et devrait l'être en fait davantage – pour optimiser les choix organisationnels en termes de moyens et de ressources.

31. Le système CourTools⁶ élaboré aux États-Unis résume cinq raisons pour lesquelles il est important de mesurer la performance : (1) la perception de la performance des tribunaux, y compris celle de ceux qui y travaillent, est souvent inexacte. La disponibilité de données empiriques contribue à placer le débat sur un terrain plus objectif. (2) La multiplicité des indicateurs définis avec des acteurs extérieurs permet aux tribunaux de prendre en compte les préoccupations de toute une série d'intervenants, notamment celles des parties aux procès, des avocats, des témoins, du public et des autorités assurant le financement de la justice. (3) La clarté des objectifs fixés pour les prestations attendues peut inciter les personnels à être plus créatifs pour atteindre ces

6. *CourTools: Why Measure?* Disponible sur http://www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/CourToolsWhitePages-v4.pdf.

objectifs. (4) Les données empiriques sont précieuses pour préparer, justifier et présenter le budget. (5) Si les tribunaux ne mesurent pas leurs résultats et n'affichent pas leurs objectifs, la légitimité de l'institution judiciaire à gérer ses propres affaires en est amoindrie. Le ministère de la Justice et l'institution judiciaire doivent pouvoir, chacun pour ce qui est de ses propres compétences et responsabilités, défendre leur propre budget et leur indépendance en se prévalant du niveau de leurs prestations.

32. Un bon système d'évaluation de la performance du système judiciaire ne peut se limiter aux principaux indicateurs décrivant les prestations (durée, retard pris, etc.), même s'ils sont d'un grand intérêt pour les nombreux organes d'évaluation au niveau international, qui considèrent qu'ils sont essentiels pour décrire les relations entre les citoyens et l'administration publique. Le système doit être complet et basé sur le postulat qu'il y a diverses formes de performance, toutes n'étant pas liées au « produit final », c'est-à-dire le jugement, dans le cas de la justice. Certains indicateurs de service sont de nature générale et peuvent donc concerner des activités et des fonctions qui ne sont pas en rapport direct avec l'activité judiciaire. Ainsi, l'un des nombreux indicateurs de service concernant le greffe des tribunaux pourrait porter sur la durée moyenne de paiement des services et fournitures.

33. Le niveau de détail du système d'indicateurs doit être apprécié en fonction de la pertinence et de la sélectivité. Les indicateurs sont pertinents s'ils apportent des informations utiles à la prise de décisions dans des domaines critiques de la gestion des tribunaux, dont relèvent les phénomènes qui ont les conséquences les plus lourdes sur la performance. Ces indicateurs doivent fournir des informations concises, mais néanmoins importantes pour permettre de trouver d'autres solutions. Ils doivent aussi, de manière générale, être sélectifs, car la multiplication de variables aboutit à un système lourd à gérer, voire inutile. D'un autre côté, il convient de se concentrer sur les variables jugées les plus à même de permettre la réalisation des objectifs prédéfinis, c'est-à-dire sur celles qui permettent le mieux de décrire le phénomène étudié.

✓ **Flux d'affaires** : nouvelles affaires, affaires terminées et affaires pendantes⁷

34. Les flux d'affaires civiles, administratives et pénales traitées par un système judiciaire ou une partie de celui-ci (zone géographique, tribunal, section d'un tribunal) constituent les indicateurs de base de la charge de travail de

7. Voir les Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 1.

l'unité mesurée⁸. En particulier, le nombre de nouvelles affaires correspond à la demande de justice, tandis que les affaires terminées constituent les réponses apportées par le système. Les procédures pendantes représentent le nombre d'affaires qu'un tribunal, ou un juge, a encore à traiter à un moment donné (par exemple à une date précise ou à la fin d'une période donnée).

	Affaires pendantes au 1 ^{er} janvier (APD = Affaires pendantes en début de période)	Nouvelles affaires enregistrées dans l'année (N)	Affaires terminées dans l'année (T)	Affaires pendantes au 31 décembre (APF = Affaires pendantes en fin de période)
Unité mesurée				

35. L'unité mesurée peut être un domaine du droit, une division d'un tribunal, un tribunal dans son entier ou tout le système judiciaire d'un pays. En tout état de cause, la formule appliquée est la suivante :

$$APF = APD + N - T$$

36. Précisons que les affaires pendantes en fin de période (APF) pour la période X_t constituent les affaires pendantes en début de période pour la période X_{t+1} .

37. Les systèmes dans lesquels il n'y a pas de cumul de nombres importants d'affaires pendantes en fin de période sont considérés de bonne qualité.

✓ **Taux de variation du stock d'affaires pendantes ou Clearance Rate (CR) :** rapport entre le nombre d'affaires terminées (T) et le nombre d'affaires entrantes (E)⁹.

8. Il est à noter que, selon le document « Towards European Timeframes for Judicial Proceedings - Implementation Guide », élaboré par le groupe SATURN, le terme « charge de travail » désigne l'ensemble des tâches qu'un tribunal ou un juge accomplit (traitement des affaires, gestion administrative et autres activités faisant partie de leur travail). Par contre, le terme « volume d'affaires » est le nombre d'affaires qu'un tribunal ou un juge doit traiter, c'est-à-dire la somme des affaires pendantes et des nouvelles affaires sur une période donnée.

9. Voir le rapport de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens – efficacité et qualité de la justice, édition 2016 (données 2014), chapitre 5 sur les indicateurs de performance de la CEPEJ en matière d'efficacité des tribunaux, ainsi que les Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 5.

38. Cet indicateur, qui vient de la logistique, mesure le niveau de rotation des produits transitant dans un magasin. Appliqué à la justice, il mesure la capacité de l'unité mesurée, par exemple une division d'un tribunal, un tribunal ou la totalité du système judiciaire national, à clore les affaires à juger par rapport au nombre d'affaires enregistrées au cours d'une période donnée.

$$\text{Taux de variation du stock (\%)} = \frac{\text{affaires résolues dans la période}}{\text{nouvelles affaires dans la période}} \times 100$$

39. Par exemple, si au cours d'une année donnée, 500 nouvelles affaires sont enregistrées dans un tribunal et que celui-ci clôt dans le même temps 550 affaires, le taux de variation est de 110 %. Si le nombre d'affaires terminées est de 400, le taux de variation serait de 80 %. Un taux supérieur à 100 % signifie que le nombre d'affaires pendantes diminue. Un taux inférieur à 100 % indique que le tribunal (ou toute autre unité de production) n'a pas été capable, au cours de la période considérée, de traiter un volume d'affaires égal au nombre de nouvelles procédures, ce qui génère un arriéré. À l'inverse, un taux supérieur à 100 % indique que la productivité est plus importante que la demande et que l'unité de production a été capable de traiter un nombre d'affaires égal au nombre de nouvelles affaires enregistrées au cours de la période plus une partie des affaires pendantes provenant des périodes antérieures. En règle générale, un système judiciaire, ou l'unité considérée, est efficace si son taux de roulement est égal à 100 % dans la durée.

✓ **Ratio de rotation des affaires¹⁰:**

40. Ce ratio mesure le rapport entre le nombre d'affaires terminées et le nombre d'affaires pendantes à la fin de la période prise en considération. Il mesure la fréquence avec laquelle un système judiciaire (ou un tribunal) remplace le nombre d'affaires reçues.

$$\text{Ratio de rotation des affaires} = \frac{\text{Nombre d'affaires résolues dans une période}}{\text{Nombre d'affaires non résolues à la fin de la période}}$$

✓ **Durée des procédures**

41. La durée des procédures est l'indicateur le plus important et le plus significatif de la performance des systèmes judiciaires et de leurs composantes.

10. Voir les Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 5.

42. Il y a deux grands indicateurs concernant la durée des procédures judiciaires (aussi bien pour les affaires civiles, que pénales ou administratives) :

- A) Durée effective
- B) Durée prospective

43. La durée effective mesure le temps écoulé entre la date à laquelle une nouvelle procédure est ouverte et la date à laquelle le jugement est rendu. À cet égard, la date d'achèvement d'une affaire ou d'un procès peut être la date à laquelle le dispositif du jugement est prononcé par le tribunal (lorsque cette pratique est prévue) ou la date ultérieure à laquelle les détails du jugement sont enregistrés. Ces deux moments ont une importance statistique, car le prononcé du dispositif est utile en ce qui concerne les conséquences pratiques pour les parties, qui ont connaissance à ce moment-là de l'issue de l'affaire, c'est-à-dire qu'elles savent officiellement qui a gagné et qui a perdu le procès. Au pénal, c'est le moment où le défendeur apprend s'il a été jugé innocent ou coupable. La seconde date est importante, surtout du point de vue de l'activité de l'institution judiciaire et du greffe des tribunaux, car les impératifs légaux et administratifs d'une procédure sont remplis lorsque le jugement est rédigé et mis à disposition au greffe.

44. La durée effective est un indicateur final très précis du temps pris pour régler une affaire. En extrapolant à partir des données historiques au moyen de techniques statistiques particulières reposant sur des logiciels sophistiqués, il est possible d'estimer la durée prévisionnelle des procédures « ouvertes », c'est-à-dire celles que ne sont pas encore conclues.

45. Cependant, tous les pays ne disposent pas de bases de données contenant des informations sur la durée effective des procédures terminées. Pour contourner cet obstacle de manière à ce qu'un indicateur de comparaison puisse être calculé pour tous les systèmes judiciaires, on utilise généralement une formule issue de la théorie de la logistique, qui sert à calculer la durée moyenne pendant laquelle un produit reste en stock en analysant les flux d'entrée et de sortie de ce produit. Cette formule est exposée plus bas (Durée estimée d'écoulement du stock d'affaires pendantes ou DE)¹¹.

46. L'indicateur DE détermine le nombre de jours nécessaires pour qu'une affaire en instance soit résolue devant les tribunaux et donne un aperçu plus

11. Voir le rapport de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens – efficacité et qualité de la justice, édition 2016 (données 2014), chapitre 5 sur les indicateurs de performance de la CEPEJ en matière d'efficacité des tribunaux, ainsi que les Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 5.

détaillé de la façon dont un système judiciaire gère ses affaires. Cet indicateur compare le nombre de cas résolus au cours de la période observée et le nombre de cas non résolus à la fin de la période observée. 365 est divisé par le nombre de cas résolus divisé par le nombre de cas non résolus à la fin, afin de pouvoir l'exprimer en nombre de jours.

Durée estimée d'écoulement du stock d'affaires pendantes = $\frac{365}{\text{Ratio de rotation des affaires}}$
--

47. Le résultat de l'opération indique la durée prospective moyenne en nombre de jours¹². La DE peut aussi être calculée en utilisant le nombre d'affaires pendantes en fin de période (APF) et le nombre d'affaires terminées pendant la période de référence (T). Cette formule correspond à la logique intuitive. Dans le cas où 100 affaires sont pendantes à la fin d'une année donnée et que 50 affaires ont été réglées au cours de cette année, il en découle que les affaires en instance seront réglées en deux ans.

✓ **Taux d'affaires terminées dans les délais fixés**¹³ : pourcentage d'affaires terminées au cours d'une période donnée. Cette période est celle correspondante à la durée raisonnable désirée des procédures ou celle qui est considérée comme telle par la loi.

48. Supposons que nous calculions la durée moyenne de traitement de 1.000 procédures terminées au cours d'une année par un tribunal donné et que le résultat obtenu est une durée moyenne d'un an. Si nous examinons la distribution des durées et des questions soulevées dans les différentes affaires, nous observerons probablement une série considérable de questions et une forte dispersion des durées. Nous trouverons des affaires très complexes, dont la durée de traitement est probablement beaucoup plus longue que la moyenne, et d'autres affaires, généralement non contentieuses, dont le traitement est très rapide et ne dépasse pas même quelques jours. La moyenne purement arithmétique n'est donc pas un indicateur représentatif de la réalité et de la variété des situations observées. Pour éviter cet inconvénient, une pratique très largement répandue consiste à indiquer les durées de traitement par catégories d'affaires similaires, ainsi que par catégories de durée maximale, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, **fourni uniquement à titre d'exemple et non prescriptif**.

12. Appelée aussi «Durée d'écoulement du stock d'affaires pendantes» ou «disposition time» dans d'autres documents de la CEPEJ.

13. Voir aussi le guide «Vers des délais judiciaires européens» - Guide de mise en œuvre, élaboré par le groupe SATURN.

Pourcentage d'affaires terminées:	%
dans les 12 mois	90 %
en 12 à 18 mois	5%
en plus de 18 mois	5%

49. Un système judiciaire, ou un élément de celui-ci, rend un service de qualité si la plupart des affaires sont traitées dans un délai raisonnable, qui peut être fixé par la loi ou par la pratique; des durées plus longues sont tolérées pour une catégorie regroupant un petit nombre d'affaires qui ne peuvent, en raison d'impondérables, être traitées dans les délais prescrits¹⁴.

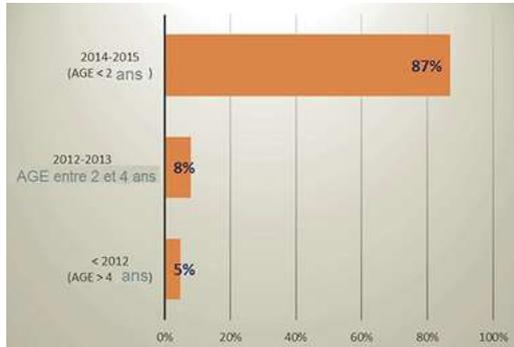
✓ **Ancienneté des affaires pendantes**¹⁵: nombre d'affaires pendantes à une date donnée regroupées en fonction de l'année au cours de laquelle elles ont été ouvertes. Ou le pourcentage des affaires pendantes ouvertes depuis une durée supérieure à une limite fixée (par exemple, pourcentage des affaires pendantes depuis plus de trois ans).

50. Comme ils sont indiscriminés, les chiffres globaux ont le défaut de faire apparaître les différentes unités comme identiques. En fait, une analyse statistique correcte de ces chiffres révélera des informations de plus en plus détaillées. Prenons le stock d'affaires d'un tribunal ou de tout un système judiciaire au civil ou au pénal. L'ancienneté de ce stock présente une structure anormale et variée, qui varie d'un tribunal à l'autre. Il est particulièrement marqué pour les tribunaux manquant de juges et dont le greffe est en sous-effectif. Il est possible de prendre en compte les différents types d'affaires constituant ce stock en introduisant davantage de matières du droit spécifiques (en allant au-delà de la simple distinction entre « affaires contentieuses » et « affaires non contentieuses »).

51. À titre d'exemple, le tableau ci-dessous illustre la manière dont l'ancienneté du stock (au 31 décembre 2016) d'un tribunal ou d'un système judiciaire dans son ensemble peut être représentée graphiquement.

14. Voir à ce sujet Marco Fabri « Towards European Timeframes for Judicial Proceedings: an Initial Proposal ».

15. Voir Q 102 de la Grille d'évaluation de la CEPEJ (Annexe I du rapport de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens – efficacité et qualité de la justice, édition 2016 (données 2014), ainsi que les Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 3.



52. À la différence de l'indicateur précédent, qui mesurait la durée de traitement des affaires déjà terminées, et auquel il est étroitement lié, celui-ci mesure le temps écoulé depuis que les affaires toujours en instance ont été ouvertes et permet donc d'évaluer la durée générale de traitement en distinguant les affaires dont l'ancienneté est structurellement normale (dans l'exemple ci-dessus, il s'agirait des affaires ouvertes depuis moins de 2 ans) de celles dont l'ancienneté est structurellement anormale (le total des affaires pendantes depuis plus de deux ans).

✓ **Nombre de reports au cours d'une procédure :** nombre de reports décidés avant qu'une affaire ne soit terminée.

53. Cet indicateur peut être la simple moyenne des reports par affaire.

54. De nombreuses raisons peuvent conduire à un report. Si on les examine toutes, il apparaît clairement que la responsabilité peut, à des degrés divers, en revenir également à tous les participants au procès. Elles peuvent aller d'erreurs de service commises par le greffe à l'absence de juges, pas toujours justifiées et qui empêchent la constitution des collèges, en passant par les accords entre avocats, qui sont parfois nécessaires, mais ne sont, dans d'autres cas, que le fruit d'une tactique dilatoire. On ne compte pas non plus les cas dans lesquels les témoins, voire l'accusé, omettent de comparaître.

55. Le report d'une audience n'est pas seulement un élément intrinsèque d'inefficacité du système judiciaire, c'est aussi un dysfonctionnement qui fait du tort aux usagers. Il est très fréquent que des témoins qui doivent comparaître à des audiences qui se déroulent à des centaines de kilomètres de leur domicile n'apprennent qu'en arrivant sur les lieux que l'audience a été reportée. Le nombre d'avocats qui dépensent temps et argent pour se rendre sur les lieux d'un procès et voir leurs efforts anéantis à cause d'un report est encore plus grand.

✓ **Taux d'efficacité (indicateur TE)**: rapport entre les effectifs d'un tribunal au cours d'une année et le nombre d'affaires traitées par ce tribunal en fin d'année¹⁶. En règle générale, cet indicateur s'applique à des catégories d'activités homogènes, telles que la justice civile, pénale, administrative, etc.

$$TE = \frac{\text{Produit (décisions, procédures, etc.)}}{\text{Nb de personnes (qui ont participé à ce résultat)}}$$

56. Ce taux mesure la quantité produite par une unité de production au cours d'une unité de temps. La plus productive de deux divisions d'un tribunal traitant des affaires similaires avec le même nombre de juges et de personnels administratifs sera celle qui aura clos le plus grand nombre d'affaires au cours de la période considérée.

57. L'application du concept d'efficacité et de productivité au secteur judiciaire appelle cependant un certain nombre de remarques.

58. Le but de la justice n'est pas de produire des boulons ou d'autres biens de consommation plus ou moins accessoires. Dans le domaine civil, son activité concerne la protection et l'exercice des droits individuels. Dans le domaine pénal, cette activité consiste, lors de l'instruction et du procès, à établir la culpabilité ou l'innocence d'un accusé.

59. Tout raisonnement portant sur le concept de productivité dans le domaine de la justice doit, comme pour tout autre concept tiré de l'économie et visant à assurer l'efficacité des services judiciaires, tenir compte à tout moment de la difficulté de la tâche assignée à la justice et de l'importance de protéger les droits de l'homme.

60. Cela ne change cependant rien au fait que la justice peut être considérée comme un service rendu aux citoyens et qu'elle est, à ce titre, comparable à nombre d'autres services dispensés par l'administration publique et qui ne sont pas moins importants ou essentiels pour la vie en société. C'est donc dans l'optique de la prestation de services que l'efficacité de la justice peut et doit en outre être mesurée.

61. L'efficacité de la justice doit porter sur des actes mesurables regroupés en catégories homogènes et sans tenir compte des activités périphériques qui constituent le travail de routine de la profession.

16. Lignes directrices européennes uniformes sur les délais judiciaires (EUGMONT) élaborées par la CEPEJ, section 5.

62. Le principal indicateur de production utilisé au niveau international porte sur le nombre d'affaires en instance traitées, généralement sans tenir compte des actes ou décisions intermédiaires. L'élément significatif pour évaluer la productivité est en conséquence le nombre de décisions (jugements ou autres actes définitifs) rendues par un juge, une division ou un tribunal au cours de la période de référence.

✓ **Indicateurs structurels et organisationnels : nombre de juges rapporté à la population, charge de travail des juges, nombre d'avocats par rapport au nombre de juges, effectifs administratifs par rapport au nombre de juges**

63. Il existe toute une série d'indicateurs structurels et organisationnels très utiles pour voir si les services judiciaires disposent des ressources humaines et matérielles adaptées pour fonctionner de manière efficace et efficiente. Il s'agit, par exemple, des indicateurs suivants :

- ▶ le ratio de juges rapporté à la population ;¹⁷
- ▶ le ratio entre le nombre de juges travaillant sur une catégorie spécifique d'affaires et le nombre d'affaires résolues par catégorie ;
- ▶ le ratio de juges rapporté au nombre d'avocats ;
- ▶ le nombre de juges par rapport au nombre de personnel non-juge (en tenant en compte la nécessité de comparer des ensembles homogènes de personnel non-juge)¹⁸.

64. Si un indicateur de performance est directement révélateur de la qualité de service, par exemple, dans le cas de la durée des procédures, lorsque le temps nécessaire pour traiter une affaire est court, l'augmentation ou la diminution des indicateurs structurels n'est pas nécessairement synonyme, le cas échéant, d'une justice de meilleure qualité.

65. Cependant, la comparaison de ces indicateurs et la quête d'une certaine homogénéité ou d'un bon équilibre entre eux répond sans aucun doute à un souci d'amélioration de la qualité. S'il apparaît que le ratio entre le nombre de juges et le nombre d'agents administratifs est de 1 :2 dans certains tribunaux

17. Voir le rapport de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens – efficacité et qualité de la justice, édition 2016 (données 2014), chapitre 3, en particulier le tableau 3.10 sur l'évolution du nombre des juges professionnels entre 2012 et 2014 (Q46 de la grille d'évaluation de la CEPEJ).

18. Voir le rapport de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens – efficacité et qualité de la justice, édition 2016 (données 2014), chapitre 3, en particulier le tableau 3.40 sur le nombre de personnels non juge par juge professionnel et variation entre 2010 et 2014 (Q46 et Q 52 de la grille d'évaluation de la CEPEJ).

(ce qui signifie qu'il y a deux agents administratifs pour chaque juge) alors qu'il est de 1:4 dans d'autres tribunaux, cela devrait inciter les responsables de l'organisation à intervenir de manière à ramener le ratio des deux tribunaux à une moyenne de 1:3.

✓ **Efficacité de la gestion, coûts de la justice et coût par procédure**

66. Le concept de gestion efficiente des ressources est de plus en plus fréquent dans le discours des gouvernements et des autorités administratives. L'efficience du système judiciaire est assimilée de manière très simpliste à la seule réduction des coûts. En réalité, une activité ou un service est plus efficient lorsque, à efficacité égale (c'est-à-dire pour les mêmes résultats), il coûte moins cher ou utilise moins de ressources. En conséquence, pour parvenir à une gestion efficiente, il ne suffit pas de réduire les coûts : encore faut-il maintenir, voire améliorer, le niveau et la qualité du service rendu.

67. En tout état de cause, toute approche visant à mesurer la qualité de la justice doit, au-delà des indicateurs de performance examinés plus haut, s'appuyer sur une bonne connaissance de la machine administrative et sur l'analyse de ses coûts, c'est-à-dire ceux de ses produits et services.

68. L'exercice est complexe et suppose une approche qui n'est pas très répandue dans les administrations publiques, à savoir la mise en place d'un système de contrôle de gestion qui permette :

- ▶ de mesurer les phénomènes judiciaires dans le temps et l'espace, l'espace étant compris comme la dimension nationale, avec une comparaison entre les tribunaux, et la dimension internationale, avec des critères de comparaison entre les différents systèmes judiciaires ;
- ▶ d'assurer une répartition optimale des ressources ;
- ▶ de fixer des objectifs et de mesurer les écarts entre ces objectifs et les résultats obtenus ;
- ▶ de suggérer des mesures adaptées pour corriger ces écarts.

69. À cet égard, le coût de chaque affaire traitée représente un indicateur intéressant pour mesurer l'efficacité d'un système judiciaire. Un indicateur fondamental pour mesurer l'efficience de la justice est le coût de chaque affaire traitée. Il y a deux manières de le calculer. La première, relativement simple, consiste à diviser le coût total d'une unité de production (une division, un tribunal, l'ensemble du système judiciaire) par le nombre d'affaires terminées, ce qui donne un coût moyen générique par procédure. La seconde, beaucoup plus complexe pour nombre d'administrations publiques (qui n'ont pas eu l'habitude de tenir des

comptes détaillés et n'ont pas de système moderne de contrôle de gestion), consiste à calculer le coût effectif généré par chaque affaire. Il faut pour cela affecter à chaque affaire et chaque procès le total des coûts des ressources qui lui ont été consacrées, du nombre d'heures qu'y ont passées le juge chargé de l'affaire et les agents administratifs, des dépenses exposées, etc.

70. Il est tout à fait clair qu'un grand procès qui s'étend sur plusieurs années, et comprend plusieurs audiences en présence des défendeurs, faisant appel à des témoins, aux experts désignés par les parties, à des interprètes, etc., coûtera beaucoup plus à l'État qu'un petit procès tenu dans le cadre d'une procédure accélérée et qui se conclut rapidement par un jugement.

71. La mise en place d'un système de comptabilité analytique capable de faire apparaître tous les coûts relatifs à une affaire donnée est une activité dispendieuse, aussi bien financièrement qu'en termes de ressources humaines, sans compter que si ce type de système informatique existait, il devrait non seulement être alimenté en permanence par les intéressés eux-mêmes, qui devraient indiquer le temps consacré à une affaire donnée, mais aussi par des agents spécialisés chargés de répartir les coûts fixes (loyers, consommables, etc.) et les coûts variables (expertises, frais de déplacement, coûts de la détention préventive, etc.) afférents aux différentes affaires. Une attention particulière devrait être portée pour s'assurer que des unités de coût identiques soient utilisées afin de permettre la comparaison.

✓ **Effectivité du système d'appel**

72. L'effectivité du système d'appel est un indicateur à prendre avec précaution, puisque dans certaines circonstances, il peut être utilisé comme mesure indirecte de la qualité des décisions, étant donné que la probabilité d'un appel pourrait être plus élevée pour des décisions de mauvaise qualité.

73. Ce postulat a déclenché un débat entre les détracteurs de toute forme de mesure de la qualité basée sur des rapports chiffrés entre les degrés de jugement et ceux qui considèrent qu'il s'agit d'un critère objectif valide. Les opposants affirment qu'un appel ne s'explique pas toujours, loin s'en faut, par une décision de première instance erronée ou de mauvaise qualité, mais peut découler d'une tactique indépendante de la qualité de la décision¹⁹, comme le montrent les nombreux cas d'appel visant uniquement à faire durer les procédures.

19. Voir à cet égard l'Avis n°11 (2008) du CCJE, notamment le paragraphe 74, dans lequel il est affirmé que « Le faible nombre de recours et le nombre de recours rejetés peuvent être tous deux des indicateurs de qualité qu'il est possible d'établir de manière objective et

74. **Si nous admettons que le taux d'appel n'est pas, en soi, un indicateur de qualité, il faut en revanche reconnaître qu'une différence marquée de cet indicateur à périmètre comparable est à tout le moins révélateur d'une anomalie.** Par exemple, si deux sections d'un tribunal traitant d'affaires semblables affichent des taux d'appel très différents sur une durée donnée, la situation mérite certainement d'être examinée de plus près. Il ne faut pas oublier que la différence de traitement est, en soi, un élément de mauvaise qualité du système car elle met à mal le principe de l'équité des procès.

75. Nous proposons deux indicateurs : le premier calcule le pourcentage d'appels par rapport au nombre total de jugements de première instance, seules les décisions susceptibles d'appel devant naturellement être prises en compte pour établir ce chiffre. De plus, nous recommandons d'utiliser des données de plusieurs années comme référence, car les résultats d'une seule année pourraient être influencés par des facteurs externes ou temporaires, qui pourraient impacter fortement sur l'indicateur.

■ *Taux d'appels (TA)*

$$TA = A / DPI$$

76. A représente le nombre d'appels enregistrés au cours d'une période donnée, tandis que DPI représente le nombre de décisions de première instance susceptibles d'appel enregistrées sur la même période.

77. Le second indicateur mesure la proportion d'appels confirmant la décision de première instance.

■ *Taux de décisions confirmées en appel (TDCA)*

$$TDCA = DCA / A$$

78. DCA est le nombre de décisions de première instance confirmées en appel et A le nombre d'appels enregistrés au cours de la période de référence.

qui sont relativement fiables. Le CCJE souligne néanmoins que le nombre de recours et le taux d'infirmité ne reflètent pas nécessairement une qualité déficiente des décisions entreprises. En effet, une infirmité peut exprimer simplement une évaluation différente d'une question difficile par le juge d'appel, la décision infirmative elle-même pouvant être contredite si l'affaire était portée devant une instance supérieure».

79. On peut noter que les arrêts de deuxième degré, tant en droit civil qu'en droit pénal, sont souvent structurés de manière à ne pas déterminer l'unicité s'ils confirment pleinement la décision de première instance ou s'ils réforment pleinement ou partiellement celle-ci. Il est évident que l'indicateur fait référence à des confirmations pleines, voire à des réformes partielles qui confirment la substance de la décision du degré précédent. Ce concept, qui nécessiterait l'établissement de critères supplémentaires, n'est pas simple pour son application à des affaires concrètes.

80. Il est également important d'utiliser les deux indicateurs ensemble, car l'interprétation d'un des deux seulement pourrait entraîner des conclusions erronées. À cet égard, l'observation des valeurs relatives au nombre d'appels, conjointement à l'issue de ceux-ci - que ce soit une confirmation ou une modification de la décision prise en première instance - offrirait des éléments plus utiles à une analyse de qualité. Le TA et le TDCA devraient être considérés ensemble pour être vraiment utiles, et non de manière isolée.

Enquêtes de satisfaction des usagers

81. Indépendamment de la méthode employée pour mesurer la qualité d'un service, il est important de prendre en compte les avis des usagers.

82. Les concepts de qualité et de satisfaction des consommateurs sont fréquemment appliqués à la production de biens et à la prestation de services dans le secteur privé. Une entreprise aura du mal à survivre sur le marché si elle n'interroge pas ses clients et ne répond pas de son mieux à leurs besoins pour se démarquer de ses concurrentes et obtenir ainsi un avantage concurrentiel sur celles-ci.

83. Il peut paraître assez insolite de parler de l'administration publique en ces termes, puisque l'une de ses caractéristiques essentielles est qu'elle n'est pas soumise à une concurrence constante. Cependant, une attitude consistant à ne pas considérer les intérêts et la satisfaction des « citoyens-usagers » comme prioritaires a généralement des conséquences tout à fait négatives. La perception d'une distance croissante entre les besoins des citoyens et les services effectivement offerts indique qu'il est essentiel de prendre en compte cet aspect.

84. Dans cette perspective, la CEPEJ espère que des enquêtes de satisfaction seront réalisées au niveau national ou au niveau des différents tribunaux dans le cadre d'une politique visant à introduire une culture de la qualité dans les systèmes judiciaires européens. Cette approche reflète une conception de la justice axée sur les usagers du « service », en plus de la performance du système judiciaire.

85. À partir de l'expérience menée précédemment au Tribunal de Genève, le groupe de travail de la CEPEJ sur la qualité de la justice (CEPEJ-GT-QUAL) a notamment publié en 2010 un « *Manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux des États membres du Conseil de l'Europe* ». Ce manuel, disponible sur le site internet de la CEPEJ (www.coe.int/cepej), comme d'autres documents produits par cet organe, comprend en annexe un questionnaire type (voir Annexe II de ce document), qui peut être adapté et utilisé par tous les tribunaux ou systèmes judiciaires désireux de connaître le niveau de satisfaction des personnes qui ont eu affaire à eux à des titres divers.

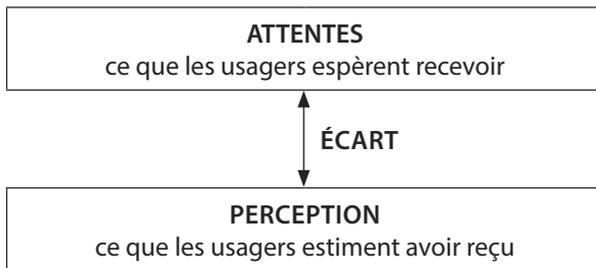
86. Plusieurs États membres du Conseil de l'Europe ont ainsi saisi l'occasion pour conduire de nombreuses enquêtes, parmi lesquels l'Albanie, l'Italie, la Finlande, l'Allemagne, la Lituanie, la Pologne et la Slovaquie.

87. D'un point de vue méthodologique, le ministère de la Justice italien a développé le projet en suivant deux grandes approches : le manuel de la CEPEJ et la méthode SERVQUAL (Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1985), cette dernière restant l'une des principales références dans le domaine universitaire et professionnel pour mesurer la qualité des services.

88. La méthode SERVQUAL, qui utilise des études de marché quantitatives courantes ou spécialement adaptées, permet de mesurer et de suivre dans le temps la qualité d'un service ou d'un groupe de services fournis par une entreprise (Visconti G., 2007). Avec les ajustements et la prise en compte des éléments nécessaires, cet instrument peut être facilement appliqué au secteur public.

89. Le modèle SERVQUAL est fondé sur le concept d'écart entre les attentes et les perceptions des usagers. La mesure de l'écart entre ce que les clients espèrent recevoir et la perception de ce qu'ils estiment avoir reçu est fondamentale pour évaluer leur satisfaction (Figini M., 2003).

90. Plus cet écart est grand, moins la satisfaction est grande, et inversement.



91. Une enquête de satisfaction des consommateurs ne peut être complète si elle ne prend pas en compte les deux types de clientèle suivants :

- A. clients ou usagers externes ; dans notre cas, il s'agit par exemple des utilisateurs finaux du système judiciaire (citoyens, parties à un procès, etc.) ;
- B. clients internes, c'est-à-dire les employés de l'entreprise qui, par leur travail et leurs efforts, sont les principaux acteurs de la prestation de service.

92. Dans notre cas, la catégorie des clients internes comprend les employés des tribunaux, au premier rang desquels le personnel administratif.

93. Les avocats peuvent entrer dans les deux catégories car ils ont un double rôle, d'une part en tant qu'élément actif du « système judiciaire », et d'autre part, en tant qu'utilisateurs de la justice comme service. C'est pour cette raison que si l'enquête menée auprès des avocats, du moins en Italie, s'est faite avec un questionnaire largement inchangé, la manière dont elle a été conduite diffère des enquêtes auprès des usagers et du personnel administratif.

94. En fait, l'enquête menée auprès des clients internes devrait être la même que pour les clients externes, ce qui permettrait d'évaluer dans quelle mesure la culture interne, c'est-à-dire celle du prestataire de services, est en décalage par rapport aux attentes et perceptions des usagers. Par exemple, il est évident que si la perception des employés concernant la qualité du service fourni est médiocre et que les usagers considèrent que les services reçus ne sont pas satisfaisants, il y a alors une grande marge de manœuvre pour améliorer la situation. Il serait grave de découvrir que les employés estiment qu'ils fournissent un service excellent alors que les citoyens ne sont toujours pas satisfaits. Dans ce cas, les employés ne feraient rien pour améliorer les choses de leur propre initiative, étant convaincus que le service fourni est satisfaisant²⁰.

95. Une enquête de satisfaction des consommateurs est inutile s'il n'y a ni volonté ni possibilité de mettre en œuvre les changements nécessaires pour répondre aux attentes exprimées par les usagers. Dans ce cas, sans compter que cette enquête serait un gaspillage, elle ajouterait encore à la frustration des « clients » (internes et externes) que l'on aurait fait participer à une activité qui n'avait d'autre fin qu'elle-même. Il est donc nécessaire, pour commencer, de donner une large publicité aux résultats de ce type d'enquêtes pour que les usagers puissent avoir connaissance des résultats tirés de l'enquête pour laquelle ils ont été sollicités et, ensuite, de prendre au moins quelques-unes des mesures opérationnelles nécessaires pour combler les écarts constatés entre les attentes et les perceptions.

96. Les mesures opérationnelles sur lesquelles peut normalement déboucher une enquête de satisfaction des consommateurs sont axées à la fois sur les clients externes, c'est-à-dire les usagers, et sur les clients internes, c'est-à-dire les prestataires de services.

20. Calabrese R. *La giustizia vista dall'utente. Un'indagine di customer satisfaction presso il Palazzo di Giustizia di Torino*. Novembre 2013. https://webstat.giustizia.it/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/Home.aspx dans la section « Studi, analisi e ricerca » (Études, analyses et recherches).

97. Pour ce qui est des usagers, les améliorations peuvent être regroupées en fonction des secteurs dans lesquels il a été décidé d'intervenir, en constituant pour chacun de ces secteurs un groupe d'amélioration des processus qui se saisisse du problème et en analyse tous les aspects pour trouver la solution optimale (Figini M., 2003).

98. De même, s'agissant des clients internes, et en premier lieu des employés, il est possible d'envisager la constitution de groupes d'amélioration travaillant prioritairement sur la formation et l'information des clients externes. Naturellement, comme ce genre de cas concerne l'administration publique, il est souvent impossible de recourir à l'un des principaux leviers, à savoir l'incitation financière. Il est néanmoins possible de chercher à accroître le niveau d'investissement du personnel, ne serait-ce, pour commencer, qu'en diffusant largement les résultats de l'enquête, en introduisant des changements dans la gestion des ressources, surtout des ressources humaines, et en mettant en place des activités de formation ad hoc portant sur des thèmes tels que les relations avec les usagers, la communication, les relations internes et l'organisation des rôles.

99. Un aspect très délicat des enquêtes de satisfaction des usagers est la collecte des données, qui peut se faire de différentes manières, avec des degrés de pertinence et à des coûts variables. Les méthodes utilisées peuvent aller de l'entretien en face à face, qui est la méthode la plus fréquemment utilisée pour les enquêtes dans le domaine judiciaire, aux questionnaires que les visiteurs des tribunaux remplissent seuls, ou même aux enquêtes d'opinion envoyées par e-mail aux utilisateurs.

100. Le questionnaire proposée par la CEPEJ et d'autres modèles utilisés en Europe et aux États-Unis sont généralement articulés autour des variables suivantes :

- ▶ **Service**
 - Organisation générale
 - Retards/formalités administratives
 - Heures d'ouverture au public
 - Coûts
 - Accès à l'information
- ▶ **Juges / Procureurs**
 - Compétence
 - Impartialité

- Capacité à écouter les parties
- Temps disponible devant le juge
- Clarté des jugements
- ▶ **Personnel (greffiers/agents administratifs)**
- Compétence
- Courtoisie
- Capacité d'écoute
- ▶ **Structure**
- Organisation du tribunal (greffes, bureaux,...)
- Bâtiments (accessibilité externe/interne,...)
- Autres (bruit, propreté,...)

101. L'échelle de notation proposée par la CEPEJ comporte 5 points, et est en ligne avec celle proposée par d'autres organismes (1 Pas satisfait, 2 Peu satisfait, 3 Satisfaction moyenne, 4 Satisfait, 5 très Satisfait). Le point essentiel est de décider d'adopter une échelle comportant un nombre impair de possibilités, qui présente la particularité d'avoir un point central de satisfaction moyenne ou une échelle avec un nombre pair d'options, qui contraint la personne interrogée à se déclarer satisfaite ou insatisfaite.

102. Voici un extrait de questionnaire type pour un tribunal, dont les questions sociodémographiques ont été retirées, de même que celles identifiant le service reçu par l'utilisateur interrogé (domaine civil ou pénal, localisation du tribunal visité, type de procédure ou raison de la visite au tribunal). Il est à noter que le questionnaire conçu par la CEPEJ dans le Manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction s'intéresse aux mêmes aspects (voir l'Annexe 2).

Type de variable	Question standard Exprimez votre degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants
Structure et logistique du tribunal	Accessibilité du tribunal
	Signalisation routière pour arriver au tribunal
	Facilité d'accès aux bureaux pour obtenir le service ou les informations désirés
	Signalisation à l'intérieur du tribunal
	Accessibilité du tribunal pour les personnes handicapées
	...

Type de variable	Question standard Exprimez votre degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants
Niveau de service	Les juges ont donné à votre affaire l'attention qu'elle méritait
	Le personnel administratif a apporté à vos demandes l'attention qu'elles méritaient
	Le juge a dûment pris en compte vos arguments
	Compréhension de ce qui se passait aux différentes étapes de la procédure
	Intelligibilité des documents établis en rapport avec votre affaire
	Niveau d'information et de tout service fourni par l'intermédiaire du site web du tribunal
	Délais de la justice dans votre affaire
	...
Juges	Préparation des juges
	Équité des juges
	Courtoisie des juges
	Satisfaction globale en ce qui concerne les juges
	...
Personnel administratif	Professionalisme du personnel
	Courtoisie du personnel
	Présentation vestimentaire du personnel
	Satisfaction globale en ce qui concerne le personnel
	...
Organisation du tribunal	Heures d'ouverture au public
	Formulaires faciles à se procurer
	Formulaires faciles à comprendre et à remplir
	Gestion de la charge de travail, des affaires en cours et du stock
	Gestion des citations, exactitude des citations à comparaître, ponctualité
	...
Satisfaction globale	Niveau de satisfaction globale en ce qui concerne les services reçus au tribunal

Remarques finales

111. Comme indiqué plus haut, le terme « qualité » recouvre un grand nombre de significations étant donné qu'il peut être utilisé pour décrire des objets, des personnes et des expériences vécues. Si l'on délaisse les acceptions de la langue courante pour un concept plus technique de qualité dans le but d'évaluer des biens et des services pour les comparer à d'autres, on entre alors dans le domaine délicat de « la mesure de la qualité ».

112. Le concept de mesure de la qualité présente un intérêt particulier dans le domaine judiciaire et fait l'objet de vifs débats au niveau européen du fait de la forte demande de systèmes de mesure qui prennent en compte de multiples aspects. De plus en plus de systèmes judiciaires ont développé de nouveaux systèmes d'information pour tenter de répondre à cette demande. Ces systèmes ont très souvent permis d'améliorer les systèmes statistiques existants pour mesurer et gérer la performance de manière plus détaillée et plus sophistiquée. Dans certains cas, cette approche a débouché sur des systèmes d'information modernes, mais d'une portée limitée si l'on considère la vaste gamme d'indicateurs nécessaire pour mesurer la qualité.

113. Nous nous sommes efforcés, dans le présent document, de proposer une approche étendue, embrassant tous les aspects de la qualité des services judiciaires, et un modèle de mesure qui ne soit pas uniquement théorique, mais aussi concret, qui ne s'intéresse pas au fond des décisions mais prend en compte un grand nombre de facteurs relatifs à l'organisation et à la performance de la justice : de la vérification interne de la structure de base de l'organisation et de l'ordre judiciaire (checklist qualitative) à la performance des services (indicateurs de services) en passant par l'avis des usagers, aussi bien internes (employés) qu'externes (usagers), dans le cadre d'enquêtes de satisfaction.

114. Le lecteur désireux de mesurer la qualité des services judiciaires pourra s'appuyer sur tout ou partie des propositions formulées dans ce document qui fournissent une approche, une méthode et une série très riche d'indicateurs à cet effet.

Annexes

Annexe 1 – Checklist pour la promotion de la qualité de la justice et des tribunaux

(E : État ; R : Région ; T : Tribunal ; J : Juge ; *n.a* : non applicable)

	E	R	T	J	<i>n.a</i>
I. STRATÉGIE ET POLITIQUE					
I.1. Organisation et politiques judiciaires					
1. Existe-t-il une autorité publique (Ministère de la Justice ou Haut Conseil de la Justice) chargée de préparer les politiques générales et les documents stratégiques relatifs à l'organisation judiciaire ?					
2. Existe-t-il une loi sur les tribunaux ou sur l'organisation des tribunaux ?					
3. Existe-t-il des garanties au niveau constitutionnel (ou au plus haut niveau de la hiérarchie des normes) visant à protéger l'indépendance du système judiciaire par rapport aux pouvoirs exécutif et législatif ?					
4. Existe-t-il une politique relative à la spécialisation des tribunaux et/ou de certaines catégories des juges ?					
5. Des objectifs (en termes de performance) sont-ils définis pour les tribunaux ?					
6. Existe-t-il une politique et une stratégie relatives aux besoins et à la planification des ressources des tribunaux ?					
7. Existe-t-il une politique relative à la structure et aux compétences des tribunaux, y compris une politique d'implantation géographique des tribunaux ?					
I.2. Mission, stratégie, objectifs					
1. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une mission / une vision et une stratégie (il convient d'intégrer les caractéristiques fondamentales de la justice que sont l'impartialité, l'indépendance, l'unicité du droit et l'accessibilité) ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
2. L'administration judiciaire communique-t-elle largement sur la mission / la vision et la stratégie auprès des bénéficiaires, des juges et procureurs et des agents ?					
3. L'administration judiciaire traduit-elle la mission / la vision en objectifs et en priorités ? Se réfère-t-elle à des indicateurs de performance ?					
4. L'administration judiciaire fixe-t-elle des indicateurs de succès pour atteindre ces objectifs ?					
5. L'administration judiciaire prend-elle en compte les attentes au regard des besoins et souhaits justifiés des parties prenantes internes et externes lorsqu'elle prépare une politique judiciaire ?					
6. L'administration judiciaire entretient-elle des contacts systématiques avec les parties prenantes internes et externes ?					
7. L'administration judiciaire instille-t-elle une culture destinée à stimuler et à inspirer le progrès de l'ensemble de l'organisation ?					
8. L'administration judiciaire a-t-elle déterminé des priorités pour lesquelles il convient de développer des politiques judiciaires ?					
9. L'administration judiciaire a-t-elle décrit comment le processus décisionnel devrait s'opérer pour ces priorités ?					

I.3. Répartition des affaires et délégation des responsabilités des juges vers le personnel non juge

1. Existe-t-il un système pour suivre en permanence la charge de travail du juge ?					
2. Le tribunal a-t-il la possibilité de réallouer les affaires ou d'allouer les affaires en pour gagner en efficacité ? Le tribunal a-t-il la possibilité d'établir une flexibilité entre les juges pour permettre de telles réallocations d'affaires ?					
3. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique concernant la délégation de responsabilités des juges vers le personnel non juge ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
4. L'administration judiciaire a-t-elle défini une méthode objective pour répartir les affaires entre les juges ?					
5. Cette information a-t-elle été portée à la connaissance de l'ensemble de l'organisation du tribunal ?					
6. L'administration judiciaire a-t-elle défini la mission, le rôle et le niveau de qualité du greffe ?					

I.4. Évaluation de la stratégie

1. Existe-t-il un système d'audit portant sur la gestion des risques stratégiques ?					
2. La mise en œuvre des politiques relatives aux changements de la structure de l'organisation des tribunaux est-elle régulièrement évaluée ?					
3. La mise en œuvre des modifications législatives est-elle régulièrement évaluée ?					
4. Les modifications de la législation relatives aux tribunaux et /ou aux juges et procureurs et leur impact sont-ils évalués ?					
5. L'effectivité et l'efficacité des procédures judiciaires et d'ADR sont-elles systématiquement évaluées ?					

II. PROCESSUS MÉTIER ET OPÉRATIONS

II.1. Législation

1. Des normes et lignes directrices relatives à la qualité sont-elles utilisées pour la rédaction de lois ou la modification des lois en vigueur ?					
2. Les effets de l'introduction d'une nouvelle loi ou la modification d'une loi en vigueur sur la charge de travail des tribunaux sont-ils mesurés, et le cas échéant, cela aboutit-il à des changements quant à la capacité (en personnel) des tribunaux ?					
3. Les propositions législatives présentées par le pouvoir exécutif au législateur sont-elles examinées par des autorités indépendantes et par le système judiciaire dans le cadre du processus législatif ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
4. Les lois procédurales (civiles, pénales, administratives) sont-elles réexaminées régulièrement et modifiées dans le but d'augmenter l'efficacité et l'effectivité des procédures judiciaires ?					
5. Existe-t-il une législation spécifique (de fond ou portant sur les procédures) régissant l'utilisation des ADR ?					

II.2. Procédures dans les tribunaux					
1. Des mesures sont-elles prises pour assurer une répartition équitable et efficace de la charge de travail entre les juges (i.e. : suivi des flux, du nombre d'affaires confiées à chacun, de la rapidité de traitement, prise en compte des activités extérieures, etc.) ?					
2. Des mesures sont-elles prises pour assurer une adéquation entre les compétences des juges et les dossiers qui leur sont confiés (par ex. : période de formation, spécialisation, regroupement d'affaires, « dossier test », etc.) ?					
3. Des mesures sont-elles prises pour assurer la transparence dans l'attribution des dossiers aux juges (i.e. : critères objectifs préalables et publics) ?					
4. Existe-t-il une politique établie concernant le traitement des affaires par un juge unique ou par un collège de juges ?					

II.3. Sécurité juridique					
1. Existe-t-il une politique pour promouvoir la sécurité juridique ?					
2. Des instruments spécifiques sont-ils employés pour favoriser la sécurité juridique, par exemple un système interne pour la jurisprudence et l'organisation de réunions pour discuter de la jurisprudence pertinente ?					

	E	R	T	J	n.a
II.4. Gestion des affaires					
1. Chaque juge dispose-t-il d'instruments lui permettant de connaître en temps réel l'état des affaires en cours dans son cabinet ?					
2. Est-il en mesure de partager cette information avec les agents administratifs qui lui sont attachés ?					
3. Cette information est-elle partagée au sein de la juridiction ?					
4. Les juges ont-ils la faculté de proposer de recourir à des mesures alternatives non coercitives de résolution des litiges dans le cadre d'une procédure en cours ?					
5. Les procédures judiciaires sont-elles (en principe) ouvertes au public ?					
6. Les procédures sont-elles organisées de façon à obtenir un règlement rapide du litige ?					
7. Les procédures sont-elles organisées et se déroulent-elles en sorte que les dépenses pour les parties et les autres personnes impliquées dans les procédures subissent un coût minimal ?					
8. Des mesures sont-elles prises de telle sorte que les parties et les avocats sont assurés que le juge a effectué une préparation soignée de l'affaire, qu'il a une expertise suffisante pour la traiter et que leur position a été bien comprise ?					
9. Les juges et procureurs ont-ils la compétence pour transmettre certains litiges aux médiateurs ?					
10. Existe-t-il une procédure habituelle qui permet de garantir que la médiation ne diffère pas le règlement du litige de manière excessive ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
II.5. Gestion des audiences					
1. Existe-t-il une politique quant à la préparation de l'audience ?					
2. Une audience est-elle organisée dans les jours suivants l'enregistrement de l'affaire, en coopération avec les conseils des parties, pour fixer la durée de la procédure et les délais nécessaires à la préparation de l'audience principale ?					
3. Existe-t-il un système destiné à faire en sorte que les audiences commencent au moment prévu ?					
4. Les parties sont-elles informées lorsque l'audience est suspendue ou retardée ?					
5. Existe-t-il un système informatisé utilisé pour une planification efficace des audiences ?					
6. Les juges : <ul style="list-style-type: none"> – préparent-ils les dossiers de manière adéquate en vue de l'instruction orale ? – ont-ils la capacité de faire comprendre leur rôle aux différents acteurs de la procédure ? – maîtrisent-ils l'allocation du temps de parole aux parties et aux témoins ? – maîtrisent-ils la police de l'audience de manière adéquate ? – tiennent-ils compte des attentes des parties et des témoins dans la phase orale de la procédure ? – maîtrisent-ils le calendrier de la procédure ? – sont-ils ponctuels ? 					
7. Des convocations pour l'audience sont-elles envoyées le plus tôt possible afin d'éviter les temps d'attente inutiles (rendez-vous prévus, créneau horaire, etc...) ?					
8. Les parties ont-elles la faculté de demander un traitement prioritaire de leur affaire pour des raisons légitimes ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
II.6. Gestion des délais					
1. Existe-t-il une politique en vue de fixer des délais prévisibles et optimaux ?					
2. Des règles ou des normes relatives aux délais de procédure acceptables sont-elles définies ?					
3. Existe-t-il une politique pour gérer le flux des affaires et prévenir les retards ?					
4. Des mesures sont-elles prises pour accélérer le traitement des affaires ayant subi un retard et pour réduire l'arriéré judiciaire ?					
5. Est-ce que le juge assume un rôle actif pour gérer le temps dans la procédure ?					
6. Les parties ont-elles le droit de négocier avec le tribunal au sujet des délais à respecter ?					
7. Existe-t-il un délai dans lequel le juge doit rendre sa décision après l'audience ?					

II.7. Exécution des décisions judiciaires					
1. Existe-t-il une politique relative à l'exécution des décisions judiciaires ?					
2. Existe-t-il un système de notification des décisions judiciaires ?					
3. Existe-t-il un délai maximum entre le moment où la décision judiciaire a été rendue et le moment où elle est notifiée aux parties ?					
4. Les délais entre l'élaboration de la décision finale et son exécution est-il contrôlé périodiquement ?					
5. Si l'exécution des décisions est confiée aux membres d'une profession libérale spécifique (huissiers, etc.) sont-ils soumis au contrôle des autorités judiciaires ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
II.8. Partenaires de la justice					
1. Existe-t-il une liste à jour des experts et des interprètes du tribunal qui peut être consultée ?					
2. La juridiction collabore-t-elle avec d'autres institutions (police, avocats, procureurs, assistants sociaux, curateurs, experts, etc.) ?					
3. Le service a-t-il une liste à jour de curateurs ?					
4. Existe-t-il un système de contrôle de qualité des experts et des interprètes du tribunal ?					
5. Existe-t-il des délais fixés pour déposer les rapports des experts ?					
6. Est-il possible de remettre en cause le résultat d'un rapport d'expert ?					
7. Les experts et les interprètes sont-ils certifiés ?					

II.9. Gestion des dossiers et archivage					
1. Existe-t-il un système informatisé de gestion des dossiers permettant d'enregistrer et de suivre les dossiers et les procédures ?					
2. Existe-t-il une politique spécifique relative à l'archivage des dossiers et des décisions de justice ?					
3. Existe-t-il un système d'information (électronique) pour l'archivage des dossiers et des décisions de justice ?					
4. Existe-t-il un système de dossiers électroniques au sein des tribunaux ?					
5. Est-il possible de déposer des documents au tribunal sous forme électronique ?					

II.10. Évaluation de la production					
1. Existe-t-il un système d'audit portant sur les risques opérationnels et sur la qualité du système de contrôle interne par les gestionnaires des tribunaux ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
2. La gestion des risques opérationnels : – risques liés à la perte de confiance du public dans le système judiciaire (relation avec les media, gestion de la communication par les juges et procureurs, etc.); – risqués liés à la fiabilité des procédures (en particulier concernant les systèmes d'information) est-elle prise en compte dans les politiques judiciaires ?					
3. L'administration judiciaire évalue-t-elle périodiquement la production des tribunaux ?					
4. Existe-t-il une politique relative à la publication de l'évaluation des résultats ?					
5. Les règles et les normes de qualité sont-ils périodiquement évalués ?					
6. Suite aux résultats de l'évaluation, des mesures sont-elles identifiées et mises en œuvre pour améliorer la situation ? Le progrès est-il suivi ?					
7. Le pourcentage des affaires traitées par un collège de juges est-il enregistré et publié ?					
8. Le nombre des récusations acceptées est-il enregistré et publié ?					
9. Le pourcentage des appels est-il enregistré et publié ?					
10. La productivité des juges et des agents des tribunaux est-elle enregistrée ?					
11. Le pourcentage des décisions censurées est-il enregistré ?					
12. La durée des procédures est-elle systématiquement enregistrée et publiée ?					
13. Est-il possible de déterminer le nombre total d'affaires pendantes et d'affaires jugées dans une période de temps déterminée ?					
14. La nature des affaires pendantes est-elle analysée systématiquement ?					
15. Des objectifs quant à la réduction des stocks d'affaires ont-ils été déterminés ?					
16. Existe-t-il un système d'évaluation quantitative et qualitative de l'activité de chaque juge ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
17. Est-il possible de présenter une information relative au nombre total d'affaires en instance et d'affaires jugées par un juge individuel dans une période donnée ?					
18. Chaque juge a-t-il accès à l'information concernant son propre cabinet, ceux de ses collègues et aux chiffres concernant l'ensemble de la juridiction ?					
19. Les aspects qualitatifs de la production individuelle des juges font-ils également partie de la politique de ressources humaines des tribunaux ?					

III. ACCÈS À LA JUSTICE, COMMUNICATION AUX JUSTICIABLES ET AU PUBLIC					
III.1. Accès à l'information juridique et des tribunaux					
1. Les lois sont-elles publiées de telle sorte qu'elles soient aisément accessibles ?					
2. Des sites Internet gratuits permettent-ils de prendre connaissance des textes de loi ?					
3. Les agents chargés de l'accueil dans les tribunaux sont-ils formés pour expliquer les méthodes de travail, les règles de procédure et les autres informations pratiques pour les visiteurs et les justiciables ?					
4. Les décisions et les arrêts sont-ils disponibles sur le site Internet du tribunal ?					
5. Y a-t-il une politique en ce qui concerne la publication des décisions de justice ?					
6. Les personnes parlant des langues minoritaires ont-elles accès à une version officielle des textes législatifs dans leur propre langue ?					
7. Les personnes ne comprenant pas la langue de la procédure ont-elles droit à un interprète (sans frais supplémentaires) ?					
8. Un service d'interprétation est-il disponible dans les juridictions ou des interprètes peuvent-ils être mobilisés dans un délai rapide ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
9. Des informations sur le fonctionnement des tribunaux sont-elles disponibles et facilement accessibles aux citoyens ?					
10. L'information sur les droits et devoirs des citoyens (découlant de la législation) est-elle largement accessible (par exemple par le biais d'un numéro de téléphone général) ?					
11. Ces informations sont-elles adaptées, dans leur contenu et leurs lieux de diffusion, à la variété des situations (mineurs en danger, divorces, procédures pénales, lieux de détention, etc.) ?					
12. Le tribunal possède-t-il un bureau d'information pour accueillir ses visiteurs ?					
13. Une liste à jour des avocats est-elle disponible à l'accueil du tribunal ou sur son site Internet ?					
14. Des brochures d'information sont-elles mises à la disposition des justiciables accueillis dans la juridiction ?					
15. Le justiciable a-t-il le droit d'être présent ou représenté à tous les niveaux de la procédure ?					
16. Lorsque le justiciable est représenté par un avocat, cette représentation est-elle un monopole des avocats ?					
17. Lorsque les avocats n'ont pas le monopole de la représentation, des associations ou des syndicats peuvent-ils conseiller et assister les justiciables (par exemple en matière sociale ou en droit de la consommation) ?					

III.2. Accès en termes financiers					
1. Les parties qui n'en ont pas les moyens financiers peuvent-elles bénéficier de consultations gratuites afin de connaître leurs droits (civils) et leurs devoirs ? Le cas échéant, est-ce le cas dans tous les domaines du droit ?					

	E	R	T	J	n.a
2. Les parties peuvent-elles obtenir l'assistance gratuite ou partiellement gratuite (financée par un budget d'aide légale public) d'un avocat ? Est-ce le cas seulement en matière pénale ou ce droit est-il étendu aux autres domaines ?					
3. Les coûts/frais de procédure sont-ils transparents ?					
4. Existe-t-il un système qui permet de garantir la modération des coûts/frais de procédure ?					
5. Existe-t-il une règle générale selon laquelle une personne doit payer une taxe ou des frais pour les procédures pénales ? autres que pénales ?					
6. Des consultations juridiques gratuites sont-elles organisées par le barreau ?					
7. Dans un effort visant à assurer la prévisibilité des coûts de procédure pour le public : <ul style="list-style-type: none"> – les avocats sont-ils appelés à faire connaître le coût de leurs honoraires et à établir des conventions d'honoraires avec leurs clients ? – existe-t-il des procédures de contestation des honoraires excessifs des avocats ? – existe-t-il des procédures de contestation des honoraires excessifs des experts ? 					
8. Existe-t-il une possibilité (légale) de contester les honoraires des avocats et des experts ?					

III.3. Accès matériel et virtuel					
1. L'implantation des juridictions permet-elle un accès effectif des justiciables ?					
2. Est-il prévu de tenir des audiences en dehors des sièges des juridictions ?					
3. Les agents d'accueil sont-ils formés de manière adéquate pour prendre en compte le stress des justiciables ?					
4. La juridiction a-t-elle rédigée une charte spécifique destinée à améliorer la réception des visiteurs ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
5. Les personnes à mobilité réduite ou les personnes âgées ont-elles un accès facilité : – à des parkings qui leur sont réservés ? – à des rampes d'accès vers les bâtiments ?					
6. Ces personnes peuvent-elle disposer, le cas échéant, d'un service d'accompagnement dans les salles audiences ?					
7. Les salles d'attente et d'audience sont-elles équipées de manière appropriée avec un niveau de confort raisonnable ?					
8. Existe-t-il des salles permettant aux avocats de s'entretenir avec leurs clients ?					
9. Les salles d'attente sont-elles organisées de sorte à permettre aux parties en litige de ne pas attendre ensemble ?					
10. Existe-t-il une signalétique claire pour guider les visiteurs dans les bâtiments du tribunal ?					
11. Existe-t-il une politique relative à l'utilisation de modes alternatifs au règlement des litiges ?					
12. Des médiateurs sont-ils facilement accessibles pour résoudre certains litiges ?					

III.4. Traitement des parties					
1. Lorsque les justiciables comparaissent en personne, le juge dispose-t-il du temps et de la formation nécessaires pour leur donner des explications élémentaires sur le litige auquel ils sont parties ?					
2. Les conseils fournis aux participants sont-ils appropriés en respectant au même temps le caractère équitable et impartial du tribunal ?					
3. Les participants aux procédures ainsi que le public sont-ils traités de sorte que leur dignité soit respectée ?					
4. Le juge est-il attentif à ce que les personnes convoquées comprennent effectivement le langage juridique de la procédure ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
5. Le juge prend-il en compte le coût de la procédure pour les parties en – limitant les actes qu'il ordonne (expertise, consignation, etc.) ? – donnant une priorité aux affaires qui ont une conséquence directe sur les ressources des parties (licenciement, pension alimentaires, etc.) ?					
6. Le juge invite-t-il les personnes présentes à l'audience à faire connaître les motifs qui justifieraient une priorité de passage ou des modalités particulières d'audition (personnes ne supportant pas la station debout) ?					
7. Le juge organise-t-il ses audiences de façon à permettre des convocations à des heures précises ?					
8. Les parties ont-elles le droit d'intervenir notamment afin de demander des explications ?					
9. Existe-t-il une procédure de plainte ?					

III.5. Présentation des décisions					
1. Le prononcé et les motifs de la décision du juge sont-ils compréhensibles ?					
2. Les motifs de la décision sont-ils exposés de manière détaillée et systématique ?					
3. La motivation des décisions parvient-elle à guider clairement les parties et les professionnels de la justice dans leur acceptation de l'équité et la légalité des décisions ?					
4. Existe-t-il des règles et des normes utilisées pour présenter des décisions judiciaires ?					
5. Les attentes des parties, des avocats, des juridictions inférieures ou supérieures, sont-elles prises en considération lors de l'élaboration des décisions judiciaires ?					
6. Des décisions et règles « standards » sont-elles utilisées pour des types d'affaires déterminées ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
III.6. Légimité et confiance du public					
1. Un rapport relatif à la qualité et au fonctionnement du système judiciaire est-il présenté annuellement aux citoyens ?					
2. Ce rapport est-il discuté au Parlement ?					
3. La confiance du public dans le système judiciaire est-elle régulièrement évaluée ?					
4. Un rapport public sur le fonctionnement (performance) et la qualité du tribunal est-il régulièrement présenté ?					
5. Existe-t-il des commissions d'enquête pour évaluer les difficultés de fonctionnement du système judiciaire ? Les travaux de ces commissions sont-ils publics ?					
6. Existe-t-il une charte des droits et des obligations des justiciables ?					
7. Les parties ont-elles la possibilité de recevoir, à tout moment, des informations relatives à la situation de la procédure en cours : – directement (information donnée directement ou via internet) ? – indirectement, par le biais du conseil (avocat ou représentant légal) ?					
8. Des informations sur le système de mesures disciplinaires et de sanctions à l'encontre de la magistrature sont-elles disponibles pour le public et les usagers des tribunaux et des statistiques sont-elles publiées ?					
9. Les citoyens sont-ils consultés pour établir les priorités du système judiciaire (orientations budgétaires, priorités données à certains contentieux, etc.) ?					
10. Les associations compétentes en matière judiciaire (victimes, consommateurs, etc.) peuvent-elles jouer un rôle significatif pour l'amélioration du fonctionnement de la justice ?					
11. Des échanges sur le fonctionnement et la qualité de la justice au niveau local sont-ils organisés régulièrement (débats publics, rencontre avec des associations, accueil d'élèves des écoles, etc.) ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
12. La juridiction dispose-t-elle d'une personne en charge des relations avec la presse, formée à cette tâche ?					
13. Des documents consensuels résultant de consultations entre les juges de la juridiction et les autres professionnels de justice pour convenir de règles de comportement ou de modes d'organisation sont-ils publiés ?					
14. Des « journées portes ouvertes » sont-elles organisées pour permettre aux citoyens de visiter les tribunaux ?					

III.7. Évaluation					
1. Existe-t-il un système d'évaluation permettant de mesurer les risques (potentiels) de perte de confiance du public dans le système judiciaire ?					
2. Un risque potentiel de perte de confiance du public dans le système judiciaire est pris en compte dans les politiques des tribunaux (relations avec les media, gestion de la communication par les juges et procureurs, etc.) ?					
3. Les usagers concernés ont-ils été identifiés (parmi les usagers sont compris les parties, les avocats, les procureurs, le service de probation et de réinsertion, les interprètes, le service de protection de l'enfance, les experts, etc.) ?					
4. Procède-t-on périodiquement à une évaluation de la satisfaction des usagers ?					
5. Y a-t-il une communication relative aux résultats des évaluations suite à des enquêtes de satisfaction des usagers ?					
6. Les progrès à ce sujet sont-ils suivis sur la base des résultats de telles évaluations (les thèmes sur lesquels l'utilisateur peut être interrogé sont, par exemple, le traitement par le juge et l'attitude de ce dernier, les infrastructures et services du tribunal, le délai d'attente avant le procès, l'impression d'unicité du droit et la lisibilité de la décision) ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
IV. RESSOURCES HUMAINES ET STATUT DES JUGES ET PROCUREURS ET DES AGENTS					
IV.1. Politique de Ressources Humaines					
1. Existe-t-il une stratégie et une politique de long terme régissant la sélection, la formation, l'évaluation, le développement de la carrière et la rémunération des juges et procureurs et des agents des tribunaux ?					
2. Existe-t-il une politique de court terme régissant le recrutement et la sélection, l'évaluation et la reconnaissance, la formation, le déroulement de carrière, la mobilité des juges et procureurs et du personnel ?					
3. Existe-t-il un institut national de formation des juges et procureurs (école de la magistrature) indépendant ?					
4. Existe-t-il une politique nationale relative au partage des connaissances entre les tribunaux et les juges ?					
5. La rémunération des juges et procureurs est-elle fixée par la loi ?					
6. Existe-t-il un système d'évaluation des juges et procureurs ?					
7. Les juges et procureurs connaissent-ils les critères d'évaluation qui leur sont appliqués ?					
8. Les questions suivantes constituent-elles des critères d'évaluation ? <ul style="list-style-type: none"> – intégrité privée et professionnelle des juges et procureurs ; – comportement adéquat vis-à-vis de la presse ; – comportement adéquat en matière d'activité politique ou syndicale ; – indépendance vis-à-vis de la presse et du monde politique ; – traitement des parties ; – compétences professionnelles ? 					
9. Les critères d'évaluation des juges et procureurs sont-ils suffisamment clairs ?					
10. Les compétences des candidats à la fonction de magistrat sont-elles évaluées au moment de leur recrutement ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
11. L'éthique personnelle des candidats à la fonction de magistrat est-elle évaluée au moment de leur recrutement ?					
12. Existe-t-il des critères objectifs pour la sélection des futurs juges et procureurs ?					
13. Ces critères sont-ils connus des candidats ?					
14. Existe-t-il un système d'évaluation du personnel non juge ?					
15. Les critères appliqués dans ce système sont-ils connus du personnel ?					

IV.2. Statut et compétences des juges et procureurs					
1. Le statut et la position des juges et procureurs sont-ils organisés par la loi ?					
2. Les compétences principales des juges et procureurs sont-elles décrites dans des documents de politique générale ou sont-elles déterminées par la loi ?					
3. Les juges et procureurs sont-ils encouragés à adopter des codes de bonne pratique et des codes de déontologie ?					
4. La protection de la position indépendante du juge est-elle organisée par la loi ?					
5. Existe-t-il un Conseil de la justice ? Ce Conseil contribue-il à renforcer l'indépendance de la magistrature ?					

IV.3. Formation et développement des compétences					
1. L'administration judiciaire favorise-t-elle la coopération interservices ?					
2. L'administration judiciaire garde-t-elle la trace des conditions requises en matière de connaissances et de compétences des juges et procureurs et des agents ?					
3. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique en ce qui concerne l'expertise et le comportement de tous les membres du personnel ?					
4. Existe-t-il une politique visant à renforcer une culture de coopération et d'intégrité ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
5. L'administration judiciaire met-elle en œuvre une politique destinée à assurer et faire progresser l'intégrité judiciaire à tous les niveaux dans le tribunal ?					
6. Existe-t-il une politique pour affecter des juges assistants ?					
7. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique en matière de spécialisation des juges ?					
8. L'administration judiciaire a-t-elle élaboré un référentiel des compétences du personnel ?					
9. Les compétences organisationnelles et les techniques de gestion des audiences font-elles l'objet d'une formation préalable à l'entrée dans la magistrature ?					
10. Les juges et les procureurs suivent-ils une formation initiale / continue ?					
11. Existe-t-il une norme pour la formation initiale / continue ?					
12. L'éthique personnelle des futurs juges et procureurs fait-elle l'objet d'un enseignement avant l'entrée dans la magistrature ?					
13. Les questions d'éthique font-elles partie de la formation continue ?					
14. L'éthique propre à des fonctions particulières – comme les tribunaux pour mineurs – est-elle traitée de manière spécifique ?					
15. Insiste-t-on suffisamment sur la place importante qui doit être accordée aux compétences concernant le traitement par les juges et les procureurs et l'attitude de ces derniers ?					
16. Les compétences organisationnelles et les techniques de maîtrise des audiences sont-elles traitées dans le cadre de la formation continue ?					
17. Les techniques de rédaction font-elles l'objet d'une formation préalable/ou initiale à/lors de l'entrée dans la magistrature ?					
18. Les techniques de rédaction sont-elles incluses dans la formation continue ?					

	E	R	T	J	n.a
19. La mobilité des juges et des procureurs est-elle liée à l'acquisition des connaissances nécessaires à la nouvelle charge ?					
20. Les fonctions particulières – comme la prise en charge de la présidence d'une chambre ou d'un tribunal – sont-elles liées à un programme spécifique de formation ?					
21. Les fonctions particulières – comme celles liées aux juridictions pour mineurs ou du commerce – sont-elles liées à un programme spécifique de formation ?					
22. Le tribunal organise-t-il des réunions régulières pour les juges, des conférences pour l'amélioration de la qualité et d'autres moyens de faire participer tous les juges à des discussions sur des questions judiciaires – outre leurs charges administratives –, notamment celles posées par les juges eux-mêmes ?					

IV.4. Partage des connaissances, groupes qualité et mesures alternatives					
1. L'administration judiciaire favorise-t-elle une culture du partage des connaissances ?					
2. Les sources de connaissances judiciaires sont-elles disponibles et facilement accessibles ?					
3. Les juges et les procureurs pratiquent-ils des formes d'intervision (discussion de cas entre collègues) ou de supervision (discussion de cas avec un collègue plus qualifié) ?					
4. L'enregistrement vidéo d'audiences peut-il être utilisé en tant que source d'informations lors d'un « coaching » collégial ?					
5. Les juges participent-ils à des « groupes qualité » au sein de leur tribunal pour discuter leur propre jurisprudence au regard de celles des juridictions supérieures ?					
6. Les juges participent-ils à des fora de discussions de leurs propres décisions : – avec des collègues d'autres juridictions ? – avec des intervenants réguliers, comme les avocats ? – avec d'autres tiers ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
7. Existe-t-il une politique pour examiner des décisions censurées ?					
8. Existe-t-il des consultations régulières entre les juridictions inférieures et les cours d'appel ?					
9. Existe-t-il suffisamment de possibilités d'auto-formation des juges et procureurs ?					
10. Existe-t-il suffisamment de possibilités de réflexion sur les décisions prises par les juges ?					
11. Insiste-t-on suffisamment sur l'impartialité et l'intégrité des juges (par exemple des ateliers sur les dilemmes moraux ou la création d'un comité d'éthique) ?					
12. Les techniques alternatives de résolution des conflits sont-elles enseignées					
13. Des discussions (méthodiques et planifiés) relatives au développement personnel sont-elles annuellement avec les juges / procureurs et les agents ? Les objectifs poursuivis dans le cadre de ces discussions sont-ils atteints et suivis ?					

IV.5. Évaluation de la politique de ressources humaines					
1. Existe-t-il des indicateurs pour suivre les politiques de ressources humaines (par exemple les indicateurs concernant les arrêts maladie, l'efficacité des études ou des stages suivis, le respect du niveau de formation requis, et la productivité) et ces politiques sont-elles régulièrement évaluées ?					
2. La satisfaction des juges et procureurs et des agents et fait-elle l'objet d'évaluations périodiques (par exemple par le biais d'enquêtes) ?					
3. Les résultats des évaluations sont-ils publiés ?					
4. Les progrès réalisés sur la base des études d'évaluation des ressources humaines sont-ils suivis (satisfaction du personnel en ce qui concerne, par exemple, la charge de travail, l'évaluation et la reconnaissance de la performance, les possibilités de formation, l'évolution de carrière et le mode de supervision) ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
5. Existe-t-il une évaluation systématique de la politique de formation et de développement des compétences des juges / procureurs et des agents ?					

V. MOYENS DE LA JUSTICE

V.1. Finances

1. Existe-t-il une procédure budgétaire garantissant un financement adéquat du système judiciaire ?					
2. Le montant des ressources financières alloué au système judiciaire est-il suffisant pour garantir l'indépendance des magistrats ?					
3. Des règles/ normes de qualité sont-elles formulées quant aux besoins financiers des tribunaux, aux bâtiments, aux bureaux dans les tribunaux, à l'équipement technique et à la sécurité des tribunaux ?					
4. Des normes opérationnelles et financières ont-elles été fixées pour l'efficacité du tribunal ?					
5. Existe-t-il une politique objective de distribution des postes budgétaires (par exemple coûts du personnel, coûts matériels) dans le tribunal ?					
6. Existe-t-il un poste budgétaire spécifique pour développer un système-qualité au sein du tribunal ?					

V.2. Systèmes d'information

1. Existe-t-il une politique relative à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les tribunaux (justice électronique, vidéoconférence, échange des données électroniques, etc.) ?					
2. Les systèmes d'information sont-ils régulièrement revus et mis à jour ?					
3. Le développement du système d'information « métier » est-il techniquement compatible avec les autres systèmes opérationnels des tribunaux (par exemple les systèmes de gestion des affaires, le système d'information financière, etc.) ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
4. Est-ce que les informations recueillies dans le système informatisé de gestion du tribunal permettent de donner une image complète de la production du tribunal ?					
5. L'analyse des données enregistrées dans le système informatisé de gestion du tribunal est-elle à la portée de tous les agents du tribunal (ou du personnel autorisé) ou est-elle limitée à des agents spécialisés (informaticiens par exemple) ?					
6. Des règles ont-elles été définies quant à la confidentialité du traitement de l'information (par exemple interdiction de rentrer des données dans le système depuis chez soi) ?					
7. La sécurité de l'information contenue dans le système est-elle assurée (contre la possibilité d'introduction dans le système des hackers) ?					
8. Un processus budgétaire rationnel est-il en place pour suivre la production du tribunal et l'allocation des ressources financières ?					

V.3. Logistique et sécurité					
1. Existe-t-il une politique relative à l'approvisionnement des tribunaux en biens et en services ?					
2. Existe-t-il une politique d'externalisation ?					
3. L'équipe de direction du tribunal suit-elle une procédure standard en matière d'achats ?					
4. L'administration judiciaire suit-elle une procédure de contrôle systématique pour tous les biens et services entrants ?					
5. L'administration judiciaire évalue-t-elle régulièrement les fournisseurs ?					
6. L'administration judiciaire a-t-elle une approche à long terme pour la répartition des bureaux ?					
7. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique concernant la sécurité physique et informatique du tribunal ?					

	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>J</i>	<i>n.a</i>
8. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique concernant la sécurité de toutes les parties prenantes ?					
9. L'administration judiciaire a-t-elle formulé une politique concernant les conditions de travail et les services internes d'urgence ?					
10. Existe-t-il une politique relative à la sécurité des bâtiments ?					
11. Existe-t-il une politique pour assurer la sécurité des parties lors de l'audience ?					

V.4. Évaluation des moyens, de la logistique et de la sécurité					
1. Existe-t-il un système d'audit des risques financiers et autres risques liés aux systèmes d'information et aux activités de support ?					
2. La qualité et l'intégrité des informations, notamment financières, est-elle garantie ?					
3. Existe-t-il un historique des incidents touchant la sécurité des accès, des personnes et des données ?					
4. La sécurité des systèmes d'information est-elle garantie ?					
5. Les risques de perte, de dégâts matériels sont-ils couverts ?					
6. Les risques de fraude et de malversations sont-ils maîtrisés ?					
7. Y a-t-il une évaluation annuelle des dépenses et de l'impact de ces dépenses ?					
8. L'administration judiciaire examine-t-elle annuellement si les résultats attendus ont été atteints (les résultats peuvent comprendre la production, la qualité et le personnel) ?					
9. L'administration judiciaire s'appuie-t-elle sur les résultats pour adapter ses politiques et / ou amender les procédures de travail ?					

Annexe 2 – Informations destinées aux responsables de l'enquête

Les parties grisées sont à caractère optionnel.

Le questionnaire de base, composé de 20 questions fermées et d'une question ouverte, constitue un modèle-type, commun à l'ensemble des juridictions des États-membres du Conseil de l'Europe. Des questions plus spécifiques ou d'intérêt local peuvent être rajoutées dans une seconde partie, certains modèles étant proposés. L'attention des États est attirée sur le fait qu'une enquête utilisable doit comporter un nombre limité de questions, auxquelles il peut être répondu par les usagers dans un temps court.

Modalités de remise et de retour du questionnaire. Plusieurs hypothèses sont possibles :

1) En cas de remise dans l'enceinte du tribunal

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire puis le remettre, dans l'enveloppe fermée, à l'accueil du tribunal dans la boîte destinée à cet effet.

2) En cas d'envoi avec la convocation à l'audience

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire puis le retourner à l'adresse indiquée sur l'enveloppe préaffranchie.

Précision : en cas de mise à disposition du questionnaire par voie électronique

Il vous est possible de répondre par Internet à l'adresse indiquée sur le document. Ce site est sécurisé et votre anonymat est garanti.

Questionnaire modèle destiné aux justiciables

Madame, Monsieur,

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une évaluation de la qualité de la justice et plus spécifiquement de la qualité des prestations et du fonctionnement du [Tribunal/Palais de justice] de

Votre avis et vos suggestions sont importants et nous vous remercions de prendre un peu de temps pour répondre aux questions ci-après. Le questionnaire est anonyme et nous garantissons la plus stricte confidentialité de vos réponses.

Veillez cocher les cases correspondantes :

1. À quel titre êtes-vous [étiez-vous] présent-e au tribunal de

- 1 Une des parties au procès
- 2 Comme témoin
- 3 En tant que membre du jury
- 4 Autre (ex. : famille de l'une des parties, demandeur d'information, visiteur-euse, etc.)

2. Quel type de procédure concerne l'affaire pour laquelle vous êtes venu au tribunal ?

- 1 Procédure civile
- 2 Procédure administrative
- 3 Procédure commerciale
- 4 Droit du travail
- 5 Procédure pénale
- 6 Autres (mineurs, tutelle, pensions, registre, etc.) ; précisez :
- 7 Ne sait pas

[Si le questionnaire est plus particulièrement destiné aux usagers des services du greffe]

2.a. Quels services du greffe avez-vous utilisés au cours de la dernière année ?

- 1 Information sur les services d'aide judiciaire
- 2 Information sur les actions en justice
- 3 Accès aux documents (ex. : copie de pièces)
- 4 Information sur les décisions de la juridiction
- 5 Information sur les modalités d'exécution des décisions
- 6 Autres ; précisez :

2.b. Quel(s) moyen(s) de communication avez-vous utilisé pour joindre le secrétariat du greffe ?

- 1 en personne
- 2 par courrier postal
- 3 par téléphone
- 4 par télécopie (fax)
- 5 par courriel (e-mail)
- 6 en ligne sur le site Internet de la juridiction

3. Étiez-vous assisté d'un avocat ?

- 1 oui
- 2 non

[Question optionnelle]

4. Quel est le niveau de confiance que vous accordez à la justice ?

Confiance très faible	Confiance faible	Confiance moyenne	Confiance élevée	Confiance très élevée
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5. Si vous étiez une des parties au procès, et que la décision a été rendue, le tribunal vous a-t-il donné raison en partie ou en totalité ?

- 1 oui, complètement
- 2 oui, pour partie
- 3 non
- 4 n'étais pas partie au procès

6. Est-ce que les audiences se sont déroulées dans votre langue maternelle ?

- 1 oui (passer à la question 8)
- 2 non

7. Si l'audience ne s'est pas déroulée dans votre langue maternelle, avez-vous bénéficié d'un interprète ?

- 1 oui
- 2 non

7.a. Le fait que les débats ont été conduits dans la langue
ont-il été pour vous un handicap ?

oui

non

8. Évaluez l'importance que vous accordez aux dimensions suivantes :

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
8.1 Les conditions d'accès au tribunal	<input type="checkbox"/>					
8.2 La signalisation à l'intérieur du palais de justice	<input type="checkbox"/>					
8.3 Les conditions d'attente	<input type="checkbox"/>					
8.4 L'aménagement des salles d'audience	<input type="checkbox"/>					
8.5 La clarté des convocations	<input type="checkbox"/>					
8.6 Le délai entre la convocation et l'audience	<input type="checkbox"/>					
8.7 La ponctualité des audiences	<input type="checkbox"/>					
8.8 La courtoisie et l'attitude des personnels du tribunal	<input type="checkbox"/>					
8.9 La compétence des personnels du tribunal autres que les juges	<input type="checkbox"/>					
8.10 La courtoisie et l'attitude des juges et procureurs	<input type="checkbox"/>					
8.11 Le langage utilisé par les juges et procureurs	<input type="checkbox"/>					
8.12 Le temps pour exposer vos arguments à l'audience	<input type="checkbox"/>					
8.13 Le délai dans lequel sont rendus les jugements	<input type="checkbox"/>					
8.14 La clarté des jugements	<input type="checkbox"/>					

[Dimensions optionnelles:]

8.15 L'information fournie par le service de renseignement du tribunal	<input type="checkbox"/>					
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Évaluez votre degré de satisfaction par rapport aux dimensions suivantes :

	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfaction moyenne	Satisfait	Très satisfait	Sans réponse
9.1 Les conditions d'accès au tribunal	1	2	3	4	5	6
9.2 La signalisation à l'intérieur du palais de justice	1	2	3	4	5	6
9.3 Les conditions d'attente	1	2	3	4	5	6
9.4 L'aménagement des salles d'audience	1	2	3	4	5	6
9.5 La clarté des convocations	1	2	3	4	5	6
9.6 Le délai entre la convocation et l'audience	1	2	3	4	5	6
9.7 La ponctualité des audiences	1	2	3	4	5	6
9.8 La courtoisie et l'attitude des personnels du tribunal	1	2	3	4	5	6
9.9 La compétence des personnels du tribunal autres que les juges	1	2	3	4	5	6
9.10 La courtoisie et l'attitude des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
9.11 Le langage utilisé par les juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
9.12 Le temps pour exposer vos arguments à l'audience	1	2	3	4	5	6
9.13 Le délai dans lequel sont rendus les jugements	1	2	3	4	5	6
9.14 La clarté des jugements	1	2	3	4	5	6

[Dimensions optionnelles :]

9.15 L'information fournie par le service de renseignement du tribunal	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

[Questions optionnelles :]

10. D'une manière générale, comment évaluez-vous le fonctionnement des tribunaux ?

Trop opaque	Opaque	Clair	Très clair
1	2	3	4

11. Comment appréciez-vous l'impartialité des juges dans la conduite des débats ?

Pas du tout impartial	Peu impartial	Plutôt impartial	Complètement impartial
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

12. Comment évaluez-vous la vitesse à laquelle a été traitée cette affaire en justice ?

Trop lente	Lente	Normale	Rapide	Très rapide
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

13. Sans compter les honoraires d'avocat, comment estimez les coûts d'accès à la justice ?

Coûts très bas	Coûts bas	Coûts moyens	Coûts élevés	Coûts très élevés
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

14. Sur la base de votre expérience, comment évaluez-vous les moyens dont dispose les tribunaux ?

Très insuffisants	Insuffisants	Suffisants	Largement suffisants
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

15. En général, comment évaluez-vous la possibilité de connaître ses droits ?

Très difficile	Plutôt difficile	Plutôt facile	Très facile
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Données personnelles

16. Avez-vous eu recours à une assurance de protection juridique ?

oui

non

17. Avez-vous bénéficié de l'aide judiciaire ?

oui

non

18. Aviez-vous déjà été en contact avec un tribunal autre que celui de

1 oui; lequel

2 non

19. Genre

1 Homme

2 Femme

20. Âge

1 18-30 ans

2 31-50 ans

3 51-65 ans

4 66 ans et plus

21. Avez-vous des remarques ou des suggestions à faire en lien avec le fonctionnement du tribunal de
et plus généralement de la justice ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Questionnaire modèle destiné aux avocats

Avertissement aux responsables de l'enquête locale: le questionnaire destiné aux avocats doit être si possible adressé à tous les membres du barreau par voie électronique

Évaluation du fonctionnement du palais de justice de
par les avocats du barreau de

Votre avis et vos suggestions sont importants et nous vous remercions de prendre un peu de temps pour répondre aux questions ci-après. Le questionnaire est anonyme et nous garantissons la plus stricte confidentialité de vos réponses.

Veillez cocher les cases correspondantes :

Évaluez l'importance que vous accordez aux dimensions suivantes :

1. Les prestations générales

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
1.1 La coordination dans la fixation des audiences	<input type="checkbox"/>					
1.2 L'accès à la jurisprudence des juridictions du ressort	<input type="checkbox"/>					
1.3 La communication entre la juridiction et les avocats	<input type="checkbox"/>					
1.4 La clarté de l'organisation et des responsabilités administratives	<input type="checkbox"/>					
1.5 La qualité du site Internet de la juridiction	<input type="checkbox"/>					
1.6 La signalisation à l'intérieur du palais de justice	<input type="checkbox"/>					

Pour la suite des questions, veuillez ne choisir que la juridiction ou service avec lequel/laquelle vous êtes le plus en contact (bureau de l'aide légale, chambre de la famille, juridiction des mineurs, service de l'audience pénale, etc.).

2. Les relations avec la juridiction ou le service

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
2.1 La courtoisie et l'attitude des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
2.2 La courtoisie et l'attitude des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6
2.3 La compétence professionnelle des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
2.4 La compétence professionnelle des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6
2.5 La facilité d'accès et la disponibilité des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
2.6 La facilité d'accès et la disponibilité des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6
2.7 La rapidité des réponses aux demandes	1	2	3	4	5	6
2.8 La qualité et la fiabilité des réponses du greffe	1	2	3	4	5	6
2.9 La gestion informatisée des procédures	1	2	3	4	5	6
2.10 La facilité de consultation des dossiers	1	2	3	4	5	6
2.11 La clarté des responsabilités et de l'organisation	1	2	3	4	5	6
2.12 Les coûts et frais d'accès à la justice	1	2	3	4	5	6

3. La préparation et la tenue des audiences

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
3.1 Les conditions d'entretien avec les clients	1	2	3	4	5	6
3.2 L'aménagement des salles d'audience	1	2	3	4	5	6
3.3 La ponctualité des audiences	1	2	3	4	5	6
3.4 L'organisation et le déroulement des audiences	1	2	3	4	5	6

4. Les décisions des juges

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
4.1 La clarté et la compréhension des jugements	1	2	3	4	5	6
4.2 La rapidité dans le traitement des affaires	1	2	3	4	5	6
4.3 La facilité d'exécution des décisions	1	2	3	4	5	6

Évaluez votre degré de satisfaction par rapport aux dimensions suivantes :

5. Les prestations générales

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
5.1 La coordination dans la fixation des audiences	1	2	3	4	5	6
5.2 L'accès à la jurisprudence des juridictions du ressort	1	2	3	4	5	6
5.3 La communication entre la juridiction et les avocats	1	2	3	4	5	6
5.4 La clarté de l'organisation et des responsabilités administratives	1	2	3	4	5	6
5.5 La qualité du site Internet de la juridiction	1	2	3	4	5	6
5.6 La signalisation à l'intérieur du palais de justice	1	2	3	4	5	6

6. Les relations avec la juridiction ou le service

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
6.1 La courtoisie et l'attitude des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
6.2 La courtoisie et l'attitude des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6
6.3 La compétence professionnelle des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
6.4 La compétence professionnelle des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6

6.5 La facilité d'accès et la disponibilité des juges et procureurs	1	2	3	4	5	6
6.6 La facilité d'accès et la disponibilité des fonctionnaires	1	2	3	4	5	6
6.7 La rapidité des réponses aux demandes	1	2	3	4	5	6
6.8 La qualité et la fiabilité des réponses du greffe	1	2	3	4	5	6
6.9 La gestion informatisée des procédures	1	2	3	4	5	6
6.10 La facilité de consultation des dossiers	1	2	3	4	5	6
6.11 La clarté des responsabilités et de l'organisation	1	2	3	4	5	6
6.12 Les coûts et frais d'accès à la justice	1	2	3	4	5	6

7. La préparation et la tenue des audiences

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
7.1 Les conditions d'entretien avec les clients	1	2	3	4	5	6
7.2 L'aménagement des salles d'audience	1	2	3	4	5	6
7.3 La ponctualité des audiences	1	2	3	4	5	6
7.4 L'organisation et le déroulement des audiences	1	2	3	4	5	6

8. Les décisions des juges

	Pas important	Peu important	Importance moyenne	Important	Très important	Sans réponse
8.1 La clarté et la compréhension des jugements	1	2	3	4	5	6
8.2 La rapidité dans le traitement des affaires	1	2	3	4	5	6
8.3 La facilité d'exécution des décisions	1	2	3	4	5	6

[Questions optionnelles:]

9. D'une manière générale, comment évaluez-vous le fonctionnement de la juridiction (service) ?

Trop opaque	Opaque	Clair	Très clair
1	2	3	4

10. Comment appréciez-vous l'impartialité des juges dans la conduite des débats ?

Pas du tout impartial	Peu impartial	Plutôt impartial	Complètement impartial
1	2	3	4

11. Comment appréciez-vous l'indépendance des juges ?

Pas du tout indépendant	Peu indépendant	Plutôt indépendant	Complètement indépendant
1	2	3	4

12. À votre avis, comment a évolué le fonctionnement de la juridiction (service) au cours des 5 dernières années ?

S'est considérablement détérioré	S'est détérioré	N'a pas changé	S'est amélioré	S'est considérablement amélioré
1	2	3	4	5

13. Pendant cette même période (5 ans), estimez-vous l'évolution de la charge de travail de la juridiction ?

- 1 La charge de travail a augmenté plus vite que les moyens
- 2 La charge de travail a augmenté de manière proportionnelle aux moyens
- 3 Les moyens ont augmenté plus vite que la charge de travail

14. À votre avis, les moyens matériels dont dispose la juridiction sont ?

Très insuffisants	Insuffisants	Suffisants	Largement suffisants
1	2	3	4

15. À votre avis, les moyens en personnel dont dispose la juridiction sont ?

Très insuffisants	Insuffisants	Suffisants	Largement suffisants
1	2	3	4

Données personnelles

16. Depuis combien d'années êtes-vous membre du barreau de

- 1 Moins de 5 ans
- 2 5-10 ans
- 3 11-20 ans
- 4 Plus de 20 ans

17. Comment exercez-vous votre activité d'avocat ?

- 1 Seul
- 2 En groupe (société)

18. Genre

- 1 Homme
- 2 Femme

19. Âge

- 1 Moins de 30 ans
- 2 31-50 ans
- 3 51-65 ans
- 4 66 ans et plus

20. Avez-vous des remarques ou des suggestions à faire en lien de la juridiction et plus généralement de la justice ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont 28 sont également membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

