

***Recueil international d'objectifs visant à
atteindre l'excellence dans l'administration de la justice***

Institut international pour l'excellence en matière de justice



Avant-propos

Le 3 juin 2026

L'élaboration du « *Recueil international d'objectifs visant à atteindre l'excellence dans l'administration de la justice* » est le fruit d'un effort collectif fondé sur des expériences partagées, une collaboration réfléchie et un engagement sans faille en faveur du renforcement des tribunaux et des systèmes judiciaires à travers le monde.

Ce travail n'aurait pas été possible sans les contributions inestimables d'un groupe diversifié de juges, de magistrats, d'administrateurs judiciaires, de professionnels du droit, d'enseignants et d'experts dans des domaines connexes issus de nombreuses juridictions à travers le monde. Leur volonté de partager leurs points de vue, leurs meilleures pratiques et les enseignements tirés de leur expérience a enrichi ce recueil et permis de s'assurer qu'il reflète à la fois des perspectives mondiales et des réalités concrètes.

Nous exprimons notre profonde gratitude à tous ceux qui ont consacré leur temps, leur expertise et leur réflexion tout au long du processus de rédaction et de révision. Leurs contributions ont permis de façonner un outil qui aspire non seulement à guider, mais aussi à inspirer les tribunaux dans leur quête d'équité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité.

Nous saluons également l'esprit de collaboration qui sous-tend ce travail. L'échange d'idées au-delà des frontières et des traditions juridiques témoigne d'une compréhension commune selon laquelle l'excellence dans l'administration de la justice est un objectif universel, qui se renforce grâce au partenariat et au respect mutuel.

Nous espérons que ce recueil servira de feuille de route utile aux tribunaux du monde entier, en favorisant l'amélioration continue, en encourageant l'innovation et en renforçant le rôle fondamental que jouent les systèmes judiciaires dans le maintien de l'administration de la justice et de l'État de droit.

Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à cette importante initiative :

Dr Noora Al Shamlan, Bahreïn
Dr Christophe Bernasconi, Suisse
M. le juge Fabricio Bittencourt Da Cruz, Brésil

Pam Harris, États-Unis
Panchaksharayya C. Mathapati, Inde

Mme. la juge Judy Omenge, Kenya
Dr Luis Maria Palma, Argentine
Jos Uitedehaag, Pays-Bas
Maître Christie-Anne Morris Alleyne, Trinité-et-Tobago
Erin McNeil, États-Unis

Jeff Apperson, États-Unis
Roger Bilodeau (c.r.), Canada
Mme. la juge Susan Glazebrook, Nouvelle-Zélande
Baycha Isik, États-Unis
Rizine Mzikamanda, président de la Cour suprême, Malawi
M. le juge Santiago Otamendi, Argentine
Dr Leonel Gonzalez Postigo, Chili
Michael Walker (CBE), Royaume-Uni

Recueil international d'objectifs visant à atteindre l'excellence dans l'administration de la justice

Introduction

L'administration de la justice désigne la mise en place, le maintien et le fonctionnement de l'ensemble des tribunaux d'une juridiction donnée, ainsi que des établissements pénitentiaires et des services dont les fonctions sont liées aux tribunaux ou au système judiciaire. En substance, il s'agit du processus par lequel le système juridique d'une juridiction est mis en œuvre, et l'objectif présumé de l'administration de la justice est de rendre justice à tous ceux qui ont recours au système juridique. Bien qu'il puisse exister certaines variations quant aux paramètres et aux composantes du système juridique dans chaque juridiction, on peut affirmer sans risque de se tromper que l'administration de la justice est la pierre angulaire de toute société.

Il ne fait aucun doute qu'elle joue un rôle central dans le maintien de l'ordre, la protection des droits, la garantie de l'équité et le respect de l'État de droit. Un système judiciaire qui fonctionne bien est essentiel pour favoriser la confiance de tous les citoyens. L'un des principaux objectifs du présent *recueil* est donc de donner à toutes les juridictions les moyens d'atteindre un niveau de performance optimal dans leur quête visant à garantir l'administration de la justice, telle que prévue par la Constitution et le gouvernement, contribuant ainsi à la stabilité et à la prospérité globales de la société.

L'Institut international pour l'excellence en matière de justice (IIEJ) souhaite renforcer les observations ci-dessus en incitant toutes les juridictions à :

(i) viser le plus haut niveau de productivité systémique dans l'administration de la justice, celle-ci étant définie comme concept qui inclut l'efficacité et l'efficacité d'un système à produire des résultats par rapport à ses intrants et à son contexte. Cela souligne que les améliorations du système passent par l'optimisation des processus et des flux de travail plutôt que par une focalisation exclusive sur les performances individuelles ; et

(ii) définir des objectifs essentiels qui leur permettront de mettre en place un système dynamique d'administration de la justice, favorisant des résultats fondamentaux pour l'intérêt général, à savoir le maintien de la justice pour tous. À cette fin, les objectifs énoncés ci-après se veulent centrés sur la personne afin de maximiser l'accès à la justice et la justice inclusive (c'est-à-dire l'équité et l'égalité devant la loi et devant les tribunaux). En outre, ces objectifs reposent sur l'indépendance du pouvoir judiciaire, telle qu'énoncée dans la *Déclaration de principe* de l'IIEJ sur l'indépendance du pouvoir judiciaire : voir

https://img1.wsimg.com/blobby/go/bab1e0d2-4c87-43fd-82bb-fbc454504600/IJEpolicyindependence_06_04_2020.pdf

Afin de préserver et de soutenir davantage l'administration de la justice, l'IIEJ prône un système judiciaire qui:

- (a) dispose de ressources suffisantes et qui est correctement entretenu;
- (b) s'engage dans une démarche d'amélioration continue et d'apprentissage;
- (c) soit équitable, impartial et transparent dans toutes ses relations;
- (d) utilise la technologie pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la transparence afin de renforcer davantage la confiance du public; et
- (e) repose sur l'intégrité et la responsabilité.

Chacun des 33 objectifs relatifs à l'administration de la justice décrits ci-dessous vise à soutenir, de manière collective, la capacité à gérer de manière productive les systèmes judiciaires et les tribunaux. Si une difficulté ou une faiblesse empêche d'atteindre un objectif, d'autres objectifs pourraient en être affectés.

L'une des principales raisons pour lesquelles l'IIEJ s'efforce de définir ces objectifs pour l'administration de la justice à l'échelle mondiale tient à sa conviction qu'il est nécessaire de réduire le cloisonnement des connaissances fondé sur les ressources, les expériences ou les considérations d'image de marque nationales ou régionales. Avec l'aide de diverses communautés et juridictions du monde entier, l'IIEJ propose de combler cette lacune en élaborant un indice mondial fondé sur la connaissance et regroupant des objectifs universels, afin de mieux évaluer ou mesurer la productivité des systèmes judiciaires et des tribunaux au regard de chaque objectif décrit ci-dessous, ainsi que d'autres objectifs qui seront ajoutés à ce *recueil* à l'avenir.

À mesure que le processus d'élaboration de cet indice fondé sur les connaissances mûrira, l'IIEJ prévoit également d'entamer la rédaction de « Lignes directrices internationales relatives aux politiques et procédures judiciaires », destinées à servir de ressource en matière de gestion des tribunaux pour toutes les juridictions. Le Réseau mondial pour l'administration de la justice de l'IIEJ supervisera ce projet.

Les différents objectifs sont présentés ci-dessous, répartis sous quatre (4) piliers distincts :

Pilier 1 : Leadership stratégique et planification

Objectif 1 – Un processus de planification stratégique

Objectif 2 – Un modèle de leadership pour l'administration de la justice

Objectif 3 – Plans de sécurité pour les palais de justice et leurs occupants

Objectif 4 – Impliquer les facultés de droit dans le processus de planification stratégique de l'administration de la justice

Objectif 5 – Le rôle des services de mise en liberté surveillée et des services avant-procès

Pilier II : Gestion des dossiers

Objectif 6 – Un processus efficace de gestion des dossiers

Objectif 7 – Définition d'objectifs pour le règlement des dossiers

Objectif 8 – Recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)

Objectif 9 – Développement de bases de données nationales contenant les dossiers judiciaires électroniques

Objectif 10 – Utilisation de systèmes de gestion des dossiers en mode 'Open Source'

Objectif 11 – Recours aux procédures de règlement en ligne des litiges dans certains types d'affaires

Objectif 12 – Le rôle des pratiques nationales et internationales en matière d'exécution des jugements

Objectif 13 – La protection et l'intérêt supérieur des enfants en toutes circonstances

Objectif 14 – Assistance aux parties se représentant elles-mêmes

Objectif 15 – Recours à des modèles d'affectation des dossiers en fonction d'un parcours spécialisé

Pilier III : Technologie

Objectif 16 – Utilisation de portails web dans le processus de gestion des dossiers

Objectif 17 – Utilisation de modèles de tribunaux hybrides dans les affaires qui s'y prêtent

Objectif 18 – Faciliter l'accès aux services judiciaires dans différentes langues

Objectif 19 – Utilisation d'outils d'intelligence artificielle (IA)

Pilier IV : (i) Accès à la justice et (ii) Services administratifs

Objectif 20 – Établir des partenariats avec d'autres institutions pour améliorer l'administration de la justice

Objectif 21 – Utilisation de modèles de planification budgétaire

Objectif 22 – Mise en place de formules pour la gestion de la charge de travail

Objectif 23 – L'authentification des dossiers électroniques

Objectif 24 – Normes et indicateurs de mesure de la performance

Objectif 25 – Adapter les structures de classification de la fonction publique à un environnement judiciaire moderne

Objectif 26 – Développer une culture de gestion des tribunaux

[Objectif 27](#) – Garantir la transparence

[Objectif 28](#) – Mise en place de programmes de sensibilisation du public

[Objectif 29](#) – Adoption de lignes directrices en matière d'éthique et de codes de conduite

[Objectif 30](#) – Évaluer l'impact des normes de contrôle en appel

[Objectif 31](#) – Mise en œuvre d'audits réguliers de l'ensemble des activités judiciaires

[Objectif 32](#) – Élaborer des guides de conception pour les palais de justice

[Objectif 33](#) – Prévenir et lutter contre le harcèlement et la discrimination

Pilier I : Leadership stratégique et planification

[Objectif 1](#) – **Un processus de planification stratégique**: Renforcer la confiance du public dans le processus judiciaire en mettant en place un processus de planification stratégique global, coopératif et systémique, qui favorise la capacité d'adaptation aux conditions futures tout en préservant les valeurs essentielles énoncées dans le préambule. Il convient également de noter que tout processus de planification stratégique doit s'aligner sur les principes d'indépendance judiciaire, en ce sens que la contribution du pouvoir judiciaire ou un certain degré de contrôle de sa part doit être pris en compte dans le cadre de cette planification stratégique, compte tenu des rôles respectifs des pouvoirs judiciaire, exécutif et législatif en matière de bonne administration de la justice dans une juridiction donnée.

Contexte – La planification stratégique est un processus de gestion global que les organisations utilisent pour définir une vision claire, allouer efficacement les ressources, ainsi que pour atteindre des buts et objectifs à long terme. La planification stratégique doit inclure une planification de la continuité des opérations afin d'éviter des perturbations opérationnelles prolongées des services fournis par les tribunaux. Les autres aspects clés sont les suivants :

- (i) elle implique l'élaboration d'une stratégie opérationnelle bien définie qui aligne toutes les parties prenantes sur les mêmes objectifs ; et
- (ii) elle inclut la hiérarchisation des priorités, la planification des capacités en ressources, l'optimisation des opérations et la garantie d'une cohérence avec la vision globale du système judiciaire.

Indicateur : le pourcentage de tribunaux ayant publié un plan stratégique mis à jour au cours des cinq dernières années.

Son importance réside dans la détermination du pourcentage d'objectifs exécutés ou atteints dans les délais impartis.

[Objectif 2](#) – **Un modèle de gouvernance pour l'administration de la justice**: Mettre en place un modèle de gouvernance visionnaire et durable pour l'administration de la justice, qui facilite la réalisation des objectifs de planification à long terme et la stabilité institutionnelle.

Contexte – On parle de leadership durable lorsqu'un individu, un groupe influent ou une culture organisationnelle dynamise, habilite ou guide les personnes afin qu'elles poursuivent un objectif et une vision collectifs qui produisent des résultats enrichissant et renforçant le bien-être, l'autonomie, la résilience et la résilience des organisations, des parties prenantes et de leurs communautés. Cependant, la recherche sur le leadership durable en est encore à ses balbutiements et il existe un manque d'analyses systématiques dans ce domaine, ce qui contraste fortement avec les appels en faveur d'un leadership durable. Source : H. Bergsteiner et G.C. Avery, (projet de 2021), Cadres et applications.

Indicateur : l'existence de programmes de développement du leadership et de plans de succession des dirigeants au sein des systèmes judiciaires.

Objectif 3 – Plans de sécurité pour les palais de justice et leurs occupants: Veiller à ce que les plans de sécurité destinés aux tribunaux, aux juges, aux magistrats, au personnel, aux victimes, aux témoins et aux occupants des palais de justice s'appuient sur les meilleures pratiques internationales et soient mis en œuvre conformément à celles-ci.

Contexte – L'importance de la sécurité des tribunaux réside dans sa capacité à protéger le bon déroulement et l'intégrité de la procédure judiciaire, à garantir la sécurité physique de toutes les personnes présentes dans les palais de justice, ainsi qu'à prévenir toute forme d'intimidation.

Indicateur : le nombre de tribunaux ayant mis en œuvre des protocoles de sécurité conformes aux normes internationales.

Objectif 4 – Impliquer les facultés de droit dans le processus de planification stratégique de l'administration de la justice: Que les facultés de droit soient intégrées au processus de planification stratégique de l'administration de la justice afin de mieux préparer les étudiants à l'évolution des conditions de l'exercice du droit.

Contexte – Les programmes d'enseignement des facultés de droit devraient être intégrés au processus de planification stratégique de l'administration de la justice afin de mieux préparer les étudiants en droit à l'évolution des conditions de l'exercice du droit et au rôle des tribunaux et des systèmes judiciaires.

Réforme des programmes d'études : les facultés de droit sont encouragées à adapter leurs programmes d'études afin d'y inclure des compétences pratiques et des opportunités d'apprentissage par l'expérience, répondant ainsi au besoin pour les étudiants d'être « prêts à exercer ».

Compétences pratiques : Il est essentiel de mettre l'accent sur des compétences telles que les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) et les services de conseil aux clients afin de préparer les futurs avocats à servir efficacement des types de clients variés.

Approches innovantes : L'intégration des technologies et des pratiques juridiques innovantes dans les programmes d'études est essentielle pour préparer les étudiants aux complexités de la pratique juridique moderne.

Conformité réglementaire : les facultés de droit doivent respecter les normes d'accréditation et les réglementations nationales, en veillant à ce que leur programme d'études soit en adéquation avec les besoins de la société et les réformes juridiques.

En intégrant les éléments ci-dessus, les facultés de droit peuvent mieux préparer leurs étudiants à relever les défis de la profession juridique dans un environnement en constante évolution.

Indicateur : le pourcentage de facultés de droit intégrant dans leurs programmes d'études divers aspects du processus de planification stratégique de l'administration de la justice.

Objectif 5 – Le rôle des services de mise en liberté surveillée et des services avant-procès: que les organismes de mise en liberté surveillée et les services avant-procès soient pris en compte pour aider le système judiciaire en fournissant des rapports de détermination de la peine sur les risques pour la collectivité et en assurant le suivi du respect des peines.

Contexte — Déterminer (i) une peine ou une caution appropriée, conformément à la loi applicable, ou (ii) si un prévenu ou un accusé représente une menace pour la communauté, figure parmi les décisions les plus cruciales du processus de justice pénale. En vertu de la loi, les tribunaux doivent prononcer des peines « suffisantes mais pas plus sévères que nécessaire » pour atteindre les objectifs de la peine, à savoir la punition, la dissuasion, la sécurité de la communauté et la réinsertion.

Les agents de probation assument des responsabilités importantes en assistant le tribunal lors de la phase de détermination de la peine. Un agent de probation mène une enquête indépendante et impartiale sur l'accusé ou le prévenu et sur l'infraction avant de formuler une recommandation de peine à l'intention du juge ou du magistrat. Pour mener de telles enquêtes, les agents doivent posséder de solides compétences rédactionnelles, d'enquête et d'analyse. Les agents chargés des enquêtes préalables à la condamnation proviennent d'horizons éducatifs et professionnels variés, tels que les forces de l'ordre, le travail social et le droit.

Indicateurs : la proportion de dossiers étayés par des rapports préalables à la condamnation préparés par les services de mise en liberté surveillée ou d'aide à la préparation du procès, et nombre de rapports retenus par le tribunal, en tant que mesure qualitative.

Pilier II. Gestion des dossiers

Objectif 6 – Un processus efficace de gestion des dossiers: Adopter un processus global et ambitieux de classement et de clôture des dossiers selon le principe « un pour un », selon lequel un dossier est clôturé pour chaque nouveau dossier enregistré au cours d'une année – afin de gérer plus efficacement le volume des dossiers en attente et de limiter les retards, tout en veillant à ce que la complexité des dossiers soit prise en compte dans ce processus de planification.

Contexte – La gestion des arriérés constitue l'un des défis les plus pressants dans le domaine de l'administration de la justice dans de nombreuses juridictions. L'incapacité à traiter les affaires judiciaires en temps opportun engendre la méfiance du public, exerce une pression liée à la charge de travail sur les juges, les magistrats et le personnel, et sape la confiance des autres branches du gouvernement envers les tribunaux et le pouvoir judiciaire. De nombreux systèmes judiciaires attendent souvent que les arriérés deviennent ingérables avant de mettre en place des groupes de travail chargés de les réduire. Si les affaires ne sont pas classées au fur et à mesure de leur dépôt, la gestion des arriérés devient alors un processus cyclique, en réponse aux critiques du public et du gouvernement. Il est également important de noter que les délais de traitement des affaires par les juges et les magistrats ne devraient pas être utilisés comme indicateur de performance, à moins que le système d'attribution des affaires ne soit équitable pour toutes les parties concernées et ne mesure correctement la complexité des affaires.

Il existe plusieurs bonnes pratiques permettant d'atteindre cet objectif ambitieux : voir l'objectif n° 6 dans la section « Références » ci-dessous.

Indicateur : un taux de traitement des dossiers fondé sur un système équitable d'attribution des dossiers (rapport entre les dossiers résolus et les dossiers entrants au cours d'une année donnée).

Objectif 7 – Fixation d'objectifs en matière de traitement des dossiers: les tribunaux et les systèmes judiciaires devraient fixer des objectifs raisonnables et représentatifs de la moyenne en matière de traitement des dossiers, en fonction des types de dossiers et des conditions de fonctionnement propres à chaque juridiction ou tribunal.

Contexte – Des objectifs raisonnables et moyens en matière de traitement des dossiers, qu’il s’agisse d’affaires pénales (crimes, délits et contraventions) ou d’affaires civiles (petites créances, affaires civiles générales et affaires en appel), constituent un repère important pour définir les normes relatives à l’arriéré judiciaire et à la performance. Ces normes sont propres à chaque juridiction, car le niveau de référence doit d’abord être aligné sur les délais de traitement actuels, les objectifs devant être réévalués à mesure que la performance s’améliore. Ces objectifs devraient être fixés dans le cadre du processus de planification stratégique.

Indicateur : le pourcentage de dossiers résolus dans les délais de traitement fixés.

Objectif 8 – Recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC): Les tribunaux et les systèmes judiciaires qui soutiennent l’administration de la justice devraient envisager de recourir à des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) dans (i) les affaires civiles, tels que la médiation, la conciliation, l’arbitrage et les modèles de contentieux multijuridictionnels, et dans (ii) les affaires pénales, tels que la négociation de la peine, les tribunaux axés sur la résolution des problèmes et les pratiques de justice réparatrice ou communautaire, le tout dans le but de réduire les délais moyens de traitement des dossiers. Les doctrines de droit coutumier propres à certains pays ou juridictions peuvent également prévoir des approches communautaires établies en matière de réconciliation et devraient également être prises en considération.

Contexte — L’expression « modes alternatifs de résolution des conflits » (MARC) désigne toute procédure, acceptée par les parties à un litige, dans laquelle celles-ci recourent aux services d’une partie ou d’une entité neutre pour les aider à parvenir à un accord et à éviter un procès. Parmi les types de MARC figurent l’arbitrage, la médiation et les mini-procès. À l’exception de l’arbitrage exécutoire, l’objectif des MARC est d’offrir aux parties un cadre leur permettant de parvenir à un accord volontaire et consensuel, plutôt que de laisser un juge, un magistrat ou une autre autorité trancher l’affaire.

Outre le fait qu’il constitue un moyen potentiel d’éviter les coûts, les retards et l’incertitude associés aux procédures judiciaires traditionnelles, les MARC visent également à améliorer la communication entre les parties. De plus, les MARC offrent un cadre propice à la recherche de solutions créatives aux litiges, susceptibles de mieux répondre aux besoins de toutes les parties.

Enfin, il est important d’envisager de recourir à la fois aux modes de règlement des litiges traditionnels et non traditionnels afin de réduire les délais de traitement des affaires et la récidive, ainsi que les coûts pour les parties, avec l’accord de toutes les parties concernées.

Il convient également de noter que la négociation de peine n’est pas à l’abri des critiques. De nombreuses personnes se plaignent que la négociation de peine permet aux délinquants

d'échapper à une sanction appropriée pour leurs crimes. D'autres estiment que le recours à la négociation de peine pénalise ceux qui exercent leur droit constitutionnel à un procès. D'autres encore font valoir que des prévenus innocents acceptent parfois des accords de négociation de peine parce qu'ils sont désorientés par le système judiciaire et ne savent pas quoi faire. Le contrôle judiciaire et l'approbation du processus de négociation de peine doivent également être pris en compte afin de garantir que la justice pour tous soit préservée.

La justice réparatrice considère le crime comme plus qu'une simple violation de la loi, c'est-à-dire comme une atteinte à l'autorité gouvernementale. Il porte atteinte aux relations humaines et cause du tort aux victimes, aux communautés et même aux délinquants. Chaque partie est affectée de différentes manières et chacune a des besoins différents auxquels il faut répondre pour que le processus de guérison puisse commencer. De plus, la criminalité ébranle le sentiment de confiance au sein de la société et engendre souvent des sentiments de méfiance, de séparation et de discrimination. Les activités criminelles créent également des fractures entre amis, proches, voisins et communautés. Elles donnent souvent lieu à des relations hostiles là où il n'y en avait pas auparavant. Une conséquence souvent négligée de la criminalité est que la victime et l'auteur de l'infraction partagent une relation, c'est-à-dire une expérience commune et douloureusement négative. Si elles ne sont pas résolues, ces relations hostiles ont un impact négatif sur le bien-être de toutes les parties. La justice exige une réparation pour les victimes, les auteurs d'infractions et les communautés touchées par la criminalité. Afin de favoriser davantage la guérison, la société doit répondre aux besoins des parties lésées ainsi qu'aux responsabilités des auteurs d'infractions. Il est également important de noter le recours à des tribunaux spécialisés, tels que les tribunaux de traitement de la toxicomanie, pour aider à gérer le processus de justice réparatrice.

Un débat important a lieu au sein des systèmes judiciaires pour savoir si le recours aux MARC et aux négociations de peine ne devrait être privilégié que lorsqu'il n'y a pas suffisamment de temps ou de ressources pour mener à bien des procès, avec ou sans jury, dans les délais fixés par les normes de traitement des affaires telles que décrites dans l'objectif 7. Certains soutiennent que les procès fondés sur une procédure contradictoire constituent le meilleur mécanisme dans le processus de recherche de la vérité, en tant qu'outil sociétal important, et que les MARC pourraient compromettre ce processus. En fin de compte, il convient de trouver un équilibre entre les intérêts de l'État, des parties, des victimes et du public. Si un intérêt privé a droit à un procès devant jury ou sans jury, tel que protégé par une constitution nationale, le procès et les MARC seront largement régis par ce processus.

Indicateur : le nombre de dossiers renvoyés chaque année vers des mécanismes de MARC.

[Objectif 9 – Développer des bases de données nationales de dossiers judiciaires électroniques](#): Des bases de données nationales de dossiers judiciaires électroniques devraient être mises en

place et tenues à jour afin de faciliter l'utilisation de toutes les formes pertinentes d'IA, ainsi que d'améliorer la gestion, la gestion des performances, le suivi des affaires et l'accès du public, avec une bande passante suffisante pour permettre le bon fonctionnement des processus électroniques. Ces bases de données devraient stocker les dossiers judiciaires et les rapports sur l'état d'avancement des affaires en cours pour tous les tribunaux d'une juridiction quelconque. Il convient également d'envisager des solutions de stockage dans le cloud (qui devraient être intrinsèquement redondantes), tout en veillant à ce que les dossiers judiciaires restent sous le contrôle des juges, des magistrats, des ministères et/ou des tribunaux chargés de l'administration de la justice, en particulier lorsque le stockage dans le cloud est situé dans une juridiction différente. À mesure que la dépendance vis-à-vis des données numériques s'accroît, les systèmes de bases de données doivent également être sécurisés afin de garantir la continuité des capacités opérationnelles et la protection des dossiers qui y sont conservés. Dans les cas où les dossiers judiciaires électroniques sont accessibles au public, une politique de caviardage doit également être mise en place pour protéger la vie privée.

Contexte – Les bases de données nationales de dossiers judiciaires électroniques sont essentielles pour les raisons exposées ci-dessous :

- Accès du public : elles permettent au public d'accéder aux procédures et aux dossiers judiciaires, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité au sein du système juridique et judiciaire ;
- Recherche juridique : ces bases de données constituent des outils essentiels pour les professionnels du droit et les chercheurs, leur permettant de mener des recherches juridiques approfondies et de retracer les précédents juridiques ;
- Préoccupations en matière de vie privée : trouver un équilibre entre l'accès du public et le droit à la vie privée est une préoccupation majeure, car un accès sans restriction aux dossiers électroniques peut compromettre les informations personnelles ; et
- Efficacité : la numérisation des dossiers judiciaires rationalise les procédures juridiques, facilitant ainsi la consultation et la gestion des informations relatives aux affaires pour les particuliers et les organisations.
- Des exemples de bases de données accessibles au public et gérées de manière rigoureuse – telles qu'INCADAT (la base de données internationale sur les enlèvements d'enfants mise en place sous l'égide de la HCCH) – montrent comment des informations structurées et anonymisées sur les affaires peuvent renforcer la transparence, la cohérence et la coopération juridique internationale.

Dans l'ensemble, les bases de données nationales contenant les dossiers judiciaires électroniques jouent un rôle essentiel pour garantir l'intégrité et l'accessibilité du système judiciaire.

Indicateur : Mesurer en permanence les performances opérationnelles des systèmes d'archivage afin de garantir que l'utilisation des bases de données judiciaires nationales contribue à maintenir la fiabilité et l'accessibilité.

Objectif 10 – Utilisation de systèmes de gestion des dossiers en mode 'Open Source' : Afin d'utiliser efficacement les ressources technologiques, il convient d'envisager l'étude et le développement de systèmes de gestion des dossiers en mode Open Source exploitée par l'IA et des applications d'assistance au codage en mode Open Source, dans le but de réduire les besoins en personnel de programmation et les coûts de développement.

Contexte – Si l'expression « open source » désignait à l'origine une méthodologie de développement logiciel, elle s'est depuis élargie pour englober une approche opérationnelle plus générale, ouverte, décentralisée et profondément collaborative. Le mouvement Open Source dépasse désormais largement le domaine des logiciels et a été adopté par des initiatives collaboratives dans divers secteurs à travers le monde.

De manière générale, les logiciels Open Source favorisent un développement de systèmes rentable, ainsi qu'une opportunité de collaboration permettant le partage de codes de programmes et l'amélioration des logiciels sur la base des meilleures pratiques au fur et à mesure de leur évolution.

Indicateurs : le taux d'adoption des systèmes de gestion des dossiers Open Source au sein des systèmes judiciaires; les coûts engendrés par l'utilisation d'approches de développement Open Source par rapport aux approches sous licence.

Objectif 11 – Recours aux procédures de règlement en ligne des litiges dans certains types d'affaires : que les tribunaux envisagent de recourir à des procédures de règlement en ligne des litiges pour les infractions mineures, les contraventions routières, ainsi que pour les affaires relevant de la procédure des petites créances faisant l'objet d'un appel ou d'un contrôle juridictionnel, et pour d'autres affaires autorisées par la loi.

Contexte – Les procédures de règlement en ligne des litiges sont mises en œuvre dans plusieurs pays, notamment au Canada, aux États-Unis, en Chine et en Inde, entre autres. En Inde, par exemple, le règlement en ligne des litiges s'appuie sur la technologie pour résoudre les litiges sans qu'il soit nécessaire de se présenter physiquement au tribunal. Il gagne du terrain en tant qu'alternative économique et efficace aux méthodes traditionnelles de règlement des litiges. L'organisme indien NITI Aayog a souligné l'importance de ce mécanisme dans son rapport intitulé « Concevoir l'avenir du règlement des litiges », qui vise à améliorer l'accès à la justice. Bien que ce mécanisme n'en soit encore qu'à ses débuts en Inde, son adoption s'étend à mesure qu'un nombre grandissant de parties prenantes reconnaissent ses avantages. Par ailleurs, le recours à l'intelligence artificielle pour statuer sur des affaires en ligne doit

également faire l'objet d'une réflexion approfondie et d'une réglementation appropriée. L'implication du personnel judiciaire dans le processus pourrait également contribuer à garantir la protection de la procédure au stade de l'appel.

Indicateur : la proportion de litiges résolus par le biais de procédures de règlement en ligne des litiges.

Objectif 12 – Le rôle des pratiques nationales et internationales en matière d'exécution des jugements: Veiller à ce que les pratiques nationales et internationales en matière d'exécution des décisions judiciaires soient gérées de manière à protéger la souveraineté juridictionnelle, l'exécution des décisions et la confiance du public dans le système judiciaire.

Contexte – On peut affirmer sans se tromper que le véritable test de l'administration de la justice réside dans la mise en œuvre de ses résultats finaux, à savoir les décisions judiciaires, les ordonnances de justice et autres instruments exécutoires (ci-après dénommés « jugements ») qui régissent les droits et les obligations. L'exécution d'un jugement fait partie intégrante du droit fondamental à un procès équitable dans un délai raisonnable. Une exécution efficace contribue à la sécurité juridique. D'autre part, l'exécution ne doit pas être injuste ou inhumaine; les procédures d'exécution doivent toujours prendre en compte et respecter les droits tant du demandeur que du défendeur.

Un exemple de la conception large des questions pertinentes au stade de l'exécution réside dans le fait bien connu que le titre juridique le meilleur et le plus efficace est celui qui ne nécessite aucune mesure d'exécution en raison d'un respect volontaire. Un tel scénario exigera toutefois une participation active des parties au stade de l'exécution, permettant ainsi le recours à des outils de résolution des litiges tels que la médiation et la conciliation au cours de la procédure d'exécution.

Le phénomène de la mondialisation et l'apparition, qui en découle, de nouveaux objets d'exécution (par exemple, les actifs numériques) nécessitent également une attention particulière dans l'élaboration d'instruments transfrontaliers d'exécution en matière de reconnaissance et d'exécution, tels que la Convention du 2 juillet 2019 sur la reconnaissance et l'exécution des décisions étrangères en matière civile et commerciale (Convention de La Haye de 2019 sur les décisions).

Il convient également de noter que l'organisation et la gestion de la procédure d'exécution constituent un élément important de l'infrastructure de tout système judiciaire. La formation,

le statut professionnel, le rôle et les responsabilités des agents chargés de l'exécution exigent donc un cadre juridique solide et clair.

Indicateurs : le taux de respect volontaire des décisions judiciaires (par opposition aux décisions exécutées par les tribunaux). Durée des procédures d'exécution dans chaque affaire (nombre de jours entre le début et la fin d'une procédure d'exécution). Taux de réussite des procédures d'exécution (rapport entre le nombre de dossiers clôturés avec succès à la date de mesure et le nombre total de dossiers reçus au cours d'une période donnée). Taux de traitement (rapport entre (i) le nombre de dossiers résolus au cours d'une période donnée et (ii) le nombre de dossiers entrants au cours de la même période. Ce rapport indique la tendance de l'ampleur de l'arriéré, le cas échéant). Nombre de Parties contractantes à la Convention de La Haye de 2019 sur les jugements.

Objectif 13 – La protection et l'intérêt supérieur des enfants en toutes circonstances: Prendre toutes les mesures appropriées pour assurer la protection des enfants et la pleine réalisation de leur intérêt supérieur dans toutes les affaires les concernant, qu'elles soient de nature nationale ou internationale.

À cet égard, il convient de tenir dûment compte des instruments internationaux applicables, en particulier la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant de 1989, ainsi que des cadres juridiques régionaux et nationaux pertinents.

Pour les affaires comportant des éléments transfrontaliers, il convient de se référer aux conventions de la HCCH relatives aux enfants : la Convention de 1980 sur les aspects civils de l'enlèvement international d'enfants (Convention de la HCCH de 1980 sur l'enlèvement d'enfants), la Convention de 1993 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale (Convention de la HCCH de 1993 sur l'adoption), la Convention de 1996 sur la compétence, la loi applicable, la reconnaissance, l'exécution et la coopération en matière de responsabilité parentale et de mesures de protection des enfants (Convention de la HCCH de 1996 sur la protection des enfants), et la Convention de 2007 sur le recouvrement international des pensions alimentaires en faveur des enfants et d'autres formes d'aliments familiaux (Convention de la HCCH de 2007 sur les pensions alimentaires) – offrent un cadre international complet pour la coopération et la protection des enfants, et dotent les États des mécanismes pratiques nécessaires pour mettre en œuvre les principes énoncés dans la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant.

Contexte – Compte tenu du nombre croissant d'affaires transfrontalières, il est important de prendre en considération les conventions de la HCCH relatives aux enfants, notamment la Convention de 1996 sur la protection des enfants, qui prévoit des règles uniformes visant à

prévenir les décisions contradictoires, à permettre la coopération transfrontalière entre les autorités, ainsi qu'à garantir la reconnaissance et l'exécution des mesures entre les Parties contractantes. Les rubriques spécialisées du site web de la HCCH fournissent des informations sur le fonctionnement de chacune des Conventions de la HCCH relatives aux enfants et sur le travail de la HCCH en matière de suivi de leur mise en œuvre et de promotion de la coopération internationale en matière de protection de l'enfance.

Indicateurs : le nombre d'affaires résolues conformément aux normes énoncées respectivement dans les conventions des Nations unies et de la HCCH. Nombre de Parties contractantes aux différentes conventions de la HCCH relatives aux enfants.

Objectif 14 – Assistance aux parties se représentant elles-mêmes: sous réserve des compétences prévues par la loi, les tribunaux devraient mettre en place et fournir des services destinés à aider les justiciables se représentant eux-mêmes dans des circonstances appropriées, afin d'améliorer l'égalité d'accès à la justice pour tous les justiciables, à moins que des services de représentation ne soient fournis par l'État dans tous les cas.

Contexte – ces types de services sont importants car ils:

- apportent des solutions qui changent la vie des justiciables face à leurs problèmes juridiques et leur permettent d'acquérir des connaissances juridiques ;
- contribuent à réduire la pauvreté et à promouvoir la justice sociale au niveau communautaire ;
- rétablissent l'égalité des chances pour les justiciables qui n'ont pas les moyens de se faire représenter par un avocat ;
- aident les avocats à acquérir de nouvelles compétences, à nouer des relations professionnelles et à renforcer leur profil professionnel ;
- permettent aux nouveaux avocats d'acquérir une expérience juridique concrète et aux avocats chevronnés de raviver leur passion pour le droit ;
- développer les compétences juridiques et mieux préparer les nouveaux avocats à l'exercice de la profession ;
- permettre aux nouveaux avocats de se constituer un réseau professionnel, de s'entourer de mentors juridiques et d'explorer de nouveaux domaines du droit ; et
- sont régulièrement cités comme l'un des aspects les plus gratifiants de la pratique du droit.

Bien que l'auto-représentation puisse poser certains défis à de nombreux tribunaux, elle constitue une composante majeure des principes et des intérêts liés à l'accès à la justice. Trouver un équilibre entre l'accès à la justice et les normes de la pratique du droit peut parfois s'avérer difficile, mais les tribunaux de nombreuses juridictions ont eu recours à diverses approches pour relever ce défi. Comme dans de nombreuses autres situations, il s'agit d'un

exercice d'équilibre utile qui vise à reconnaître l'importance des services destinés aux parties se représentant elles-mêmes, tout en respectant les normes de pratique du droit. D'autres aspects à prendre en compte dans cet exercice d'équilibre sont les exonérations de frais de justice et les condamnations aux dépens à l'encontre des parties perdantes.

Indicateur : le pourcentage de justiciables bénéficiant d'une aide à la représentation sans avocat devant les tribunaux.

Objectif 15 – Recours à des modèles d'affectation des dossiers en fonction d'un parcours

spécialisé: Les tribunaux et les systèmes judiciaires devraient explorer le recours à des modèles d'affectation des dossiers selon en fonction d'un parcours spécialisé afin d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel.

Contexte – L'approche en fonction d'un parcours spécialisé en matière de gestion des dossiers consiste à allouer le temps et les ressources appropriés aux dossiers en fonction des circonstances et des besoins. Cette approche incite les tribunaux à trier les dossiers en fonction de leur type et de leurs caractéristiques afin de favoriser une plus grande efficacité. Dans les suites de la pandémie de 2020, cette approche devrait être explorée plus en profondeur, car son utilité dépasse le contexte pandémique.

L'approche en fonction d'un parcours spécialisé s'apparente à la gestion différenciée des affaires traditionnelle, mais repose sur une approche plus moderne qui (i) tient compte des caractéristiques des dossiers au-delà de leur type et de la valeur du litige, (ii) implique un tri des dossiers dès leur dépôt, (iii) reconnaît que la grande majorité des requêtes civiles présentent des faits et des questions juridiques simples, et (iv) nécessite l'utilisation des ressources judiciaires à tous les niveaux, y compris le personnel non judiciaire et les technologies, pour gérer les dossiers depuis leur dépôt jusqu'à leur règlement.

Indicateurs : l'existence de systèmes d'affectation des dossiers en fonction d'un parcours spécialisé et pourcentage de dossiers attribués par leur intermédiaire.

Pilier III. Technologie

Objectif 16 – Utilisation de portails web dans le processus de gestion des dossiers: les tribunaux et les systèmes judiciaires devraient développer des portails web sécurisés pour faciliter le dépôt électronique, l'accès aux dossiers et aux informations, ainsi que la réalisation d'enquêtes sur l'expérience de l'utilisateur.

Contexte – Les portails Web et les services de sécurité associés sont importants pour plusieurs raisons :

- Protection des données sensibles : une sécurité Web efficace empêche la perte d'informations sensibles ;
- Protection des informations confidentielles : elle protège les justiciables et le personnel en sécurisant leurs données personnelles ;
- Prévention des interruptions de service : en empêchant les infections virales et les problèmes de sécurité associés, une sécurité Web adéquate permet d'éviter des interruptions coûteuses ;
- Amélioration de l'expérience utilisateur : un portail web sécurisé permet à tous les utilisateurs de rester en sécurité et productifs ; et
- Préserver la confiance : garantir la sécurité contribue à fidéliser les utilisateurs et à préserver leur confiance.

Les éléments ci-dessus doivent s'accompagner de mesures visant à garantir que le grand public et les justiciables aient un accès adéquat à la technologie nécessaire et à l'assistance requise pour l'utiliser. Par exemple, les tribunaux néo-zélandais ont publié une stratégie numérique : voir le lien vers ce document sous l'objectif 16 dans la section « Références » ci-dessous. En outre, il convient de noter la pertinence de ce facteur par rapport à l'objectif 25.

Indicateur : le pourcentage de tribunaux disposant de systèmes de dépôt électronique et de portails web fonctionnels et sécurisés à l'usage du public.

Objectif 17 – Recours à des modèles d'audiences hybrides dans les cas appropriés : les modèles d'audiences hybrides devraient être évalués et mis en œuvre afin d'améliorer l'accès à distance à toutes les audiences et procédures judiciaires dans tous les cas appropriés.

Contexte – Une salle d'audience hybride est un environnement judiciaire qui combine des procédures en présentiel et une participation à distance. Elle intègre des technologies facilitant les audiences à distance, permettant ainsi aux avocats, témoins, juges et magistrats de participer depuis n'importe où dans le monde. Une audience hybride est une audience à laquelle au moins un participant assiste depuis la salle d'audience en utilisant l'infrastructure audio/vidéo de celle-ci, et à laquelle au moins un autre participant assiste à distance par visioconférence ou par téléphone.

Il est essentiel que les tribunaux identifient les types de procédures se prêtant à la participation à distance, que le public dispose des technologies appropriées pour accéder à ces types de procédures et que des questions telles que l'intimidation éventuelle des témoins (par exemple dans les affaires de violence domestique) soient correctement prises en compte : voir le lien vers un protocole néo-zélandais concernant les procédures à distance dans la section « Références » ci-dessous, sous l'objectif 17.

Indicateur : le nombre de tribunaux organisant des audiences hybrides (combinant la participation en présentiel et à distance).

Objectif 18 – Faciliter l'accès aux services judiciaires dans différentes langues : Évaluer les outils de traduction et de transcription susceptibles de faciliter l'accès aux services judiciaires dans différentes langues, conformément à la réglementation en vigueur afin de garantir leur exactitude et leur fiabilité.

Indicateurs : la disponibilité et taux de précision des services automatisés de traduction et de transcription au sein des tribunaux.

Objectif 19 – Utilisation des outils d'intelligence artificielle (IA) : L'expérience internationale en matière d'utilisation des outils d'IA au sein du système judiciaire, ainsi que les réglementations et politiques régissant ces outils, doivent faire l'objet d'une évaluation continue. L'utilisation de clauses de non-responsabilité lors de l'utilisation d'outils d'IA doit également être prise en compte, tout comme l'importance du rôle et de la place que continue de jouer l'élément humain dans le cadre de l'utilisation de l'IA au sein du système judiciaire et de son environnement de travail.

Contexte – Il convient de noter que si l'utilisation des outils d'IA évolue rapidement, celle des clauses de non-responsabilité liées à l'IA doit également être évaluée. Bien que les réticences des tribunaux et du pouvoir judiciaire à l'égard des outils d'IA demeurent un facteur, ces préoccupations ne les dispensent pas de rester vigilants pour comprendre ces outils et leurs répercussions. Si le processus judiciaire doit rester centré sur l'humain, les outils d'IA démontrent qu'ils peuvent améliorer l'expérience des justiciables, les décisions judiciaires, ainsi que renforcer la transparence au sein du système judiciaire.

Par exemple, les tribunaux de Singapour et d'autres juridictions testent actuellement l'intelligence artificielle (IA) générative pour aider les justiciables. L'IA est conçue pour aider les clients à introduire des demandes ou à défendre leurs intérêts. Les tribunaux de ces juridictions introduisent des outils d'IA dans les tribunaux des petites créances et prévoient d'étendre leur utilisation à d'autres domaines tels que les pensions alimentaires en cas de divorce et les actions civiles. Cette initiative vise à aider les justiciables qui se représentent eux-mêmes. À titre d'exemple, la Cour suprême de Singapour a fourni des orientations sur l'utilisation des outils d'IA sans compromettre ses procédures judiciaires.

De son côté, la Nouvelle-Zélande a élaboré des lignes directrices (qui ont servi de base à des politiques dans d'autres juridictions telles que le Royaume-Uni) sur l'utilisation appropriée de

l'IA dans les cours et tribunaux. Ce document est en cours de mises à jour à mesure que de nouvelles technologies deviennent disponibles : voir ce document dans les références ci-dessous sous l'objectif 19.

Indicateur : le nombre de projets pilotes ou de systèmes mis en place pour intégrer des outils d'IA dans les procédures judiciaires et l'administration des tribunaux.

Pilier IV. (i) Accès à la justice et (ii) Services administratifs

Objectif 20 – Établir des partenariats avec d'autres institutions pour améliorer l'administration de la justice: les tribunaux devraient établir des partenariats avec des institutions proposant des formations en matière d'administration de la justice afin de renforcer les capacités en matière de connaissances judiciaires et administratives, ainsi que pour garantir l'amélioration organisationnelle et la gestion de la performance.

Contexte – Le renforcement des capacités professionnelles est le processus systématique visant à améliorer et à élargir les compétences, les connaissances et les aptitudes générales des individus ou des organisations. Il implique l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration des compétences existantes et le développement d'un état d'esprit favorisant l'apprentissage et l'amélioration continus.

Le renforcement des capacités permet aux individus et aux organisations d'accomplir efficacement leurs tâches, d'atteindre leurs objectifs, de s'adapter à des circonstances changeantes et, en fin de compte, de réaliser pleinement leur potentiel. Il met l'accent sur le développement de compétences spécifiques, mais aussi sur le renforcement d'une capacité plus large en matière de croissance, d'innovation et de résilience.

Un personnel dont les compétences ne cessent de s'améliorer est plus à même d'innover et de s'adapter à l'évolution des circonstances. Les collaborateurs qui s'engagent dans un processus d'apprentissage continu et de développement de leurs compétences sont mieux armés pour identifier les possibilités d'amélioration, proposer des solutions innovantes et savoir s'adapter face aux défis. Une culture d'innovation et d'adaptabilité peut constituer un avantage concurrentiel significatif pour une organisation.

Dans le même ordre d'idées, il est également important de prévoir l'utilisation de manuels de référence (ou de guides similaires) par les juges et les magistrats, ainsi que des lignes directrices relatives aux politiques et procédures judiciaires, et de veiller à ce qu'ils soient continuellement mis à jour à des fins opérationnelles et de référence. Ces guides sont particulièrement utiles dans les affaires pénales et pour traiter avec des témoins vulnérables ainsi qu'avec ceux issus de traditions culturelles différentes, etc.

Indicateur : le pourcentage de juges, de magistrats et de personnel judiciaire formés chaque année par des établissements de formation agréés.

Objectif 21 – Utilisation de modèles de planification budgétaire: Évaluer et appliquer pleinement les modèles contemporains de planification budgétaire fondés sur les principes de budgétisation selon la comptabilité d'exercice de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi qu'envisager le recours à des options de fonds sans année budgétaire et de fonds non affectés afin de répondre aux besoins cycliques de renouvellement technologique à mesure que la dépendance à l'égard de la technologie s'accroît.

Contexte – Si la planification budgétaire repose sur des modèles d'utilisation des dépenses de trésorerie, la mise en œuvre du plan d'action sera compromise en raison de l'exécution tardive des crédits destinés à soutenir les objectifs de planification. Un modèle fondé sur la comptabilité d'exercice facilitera l'utilisation des crédits à un stade plus précoce et contribuera à éviter les retards dans le processus d'exécution du budget. Toutefois, il est essentiel de s'appuyer sur des données et des études fondées sur des données historiques pour établir et mettre en œuvre le modèle de comptabilité d'exercice.

La budgétisation selon la comptabilité d'exercice est une approche comptable qui enregistre les recettes lorsqu'elles sont perçues et les dépenses lorsqu'elles sont engagées, offrant ainsi une image plus précise de la santé financière. Elle s'écarte des méthodes traditionnelles en prenant en compte l'impact économique des transactions au moment où elles se produisent, et non pas uniquement lors de l'échange de trésorerie. Dans la budgétisation selon la comptabilité d'exercice, les recettes et les dépenses sont incluses dans le budget de l'année au cours de laquelle les événements économiques sous-jacents sont censés se produire, et non pas nécessairement lorsque la trésorerie correspondante est censée être perçue ou versée.

Le financement sans échéance désigne les crédits qui n'ont pas de durée de disponibilité définie et qui restent disponibles jusqu'à leur utilisation. Cela signifie que les fonds peuvent être utilisés indéfiniment et que les soldes non engagés sont reportés d'un exercice budgétaire à l'autre. Par exemple, un crédit sans échéance reste disponible jusqu'à ce que tous les fonds soient dépensés ou que le crédit ne soit plus nécessaire.

Les fonds non affectés désignent les recettes générées par les ministères, organismes ou agences gouvernementaux par des moyens autres que la fiscalité. Par exemple, les tribunaux perçoivent souvent des frais de dépôt, des droits d'inscription des avocats, etc., puis utilisent ces recettes à d'autres fins liées à leur mission. Ces fonds sont qualifiés de « non affectés ». De nombreuses entités gouvernementales génèrent des recettes et utilisent ces fonds non affectés

pour payer les salaires du personnel et d'autres dépenses qui ne sont pas explicitement autorisées dans le budget de l'Assemblée législative. L'utilisation des fonds non affectés offre une plus grande marge de manœuvre. Toutefois, ce mécanisme de financement doit être conçu en collaboration avec la commission des crédits ou toute autre commission similaire de l'Assemblée législative.

Indicateurs : l'adoption d'une comptabilité d'exercice et pourcentage du budget alloué au renouvellement technologique.

Objectif 22 – Mise en place de formules pour la gestion de la charge de travail: entreprendre la mise en place de formules pour une charge de travail pondérée, la mesure de la charge de travail du personnel et la gestion des technologies afin de prévoir des besoins budgétaires plus précis.

Contexte – Le système de mesure de la charge de travail pondérée sert à fournir un moyen uniforme de comparer les charges de travail des tribunaux de première instance. Il aide à déterminer les ressources adéquates nécessaires pour gérer efficacement les charges de travail sur l'ensemble d'une juridiction donnée. Un système de charge de travail pondérée bien conçu facilite des décisions équitables et transparentes concernant le nombre et l'affectation des ressources judiciaires.

Il est essentiel de bien comprendre le concept d'évaluation de la charge de travail, car cela permet aux organisations d'allouer efficacement leurs ressources, de gérer la répartition des tâches et de prévenir l'épuisement professionnel. En évaluant la charge de travail, les organisations peuvent identifier les goulots d'étranglement potentiels, redistribuer les tâches et prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources.

De plus, l'évaluation de la charge de travail permet aux entités de favoriser un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée en empêchant qu'une charge de travail excessive n'ait un impact négatif sur la santé mentale et physique du personnel. Elle joue également un rôle central dans l'amélioration de la satisfaction au travail et de l'engagement du personnel.

Indicateur : l'existence de systèmes de mesure de la charge de travail et la fréquence de leur utilisation.

Objectif 23 – L'authentification des dossiers judiciaires électroniques: que les dossiers judiciaires électroniques soient authentifiés par la loi comme constituant le dossier original d'un dossier, afin de réduire le recours à des systèmes parallèles, par exemple un système manuel et

un système électronique, en conjonction avec l'utilisation et l'authentification des signatures électroniques.

Contexte – L'évolution des services et des dossiers numériques dépend de l'authentification des dossiers électroniques et des signatures électroniques afin qu'ils puissent être considérés comme des originaux. À l'instar des formulaires de police d'assurance, les dossiers électroniques constituent le point de départ pour gérer la productivité des procédures judiciaires en réduisant les frais d'envoi postal et de stockage, en gérant plus efficacement les flux d'informations et en optimisant l'utilisation du temps en général.

Les initiatives internationales existantes, telles que le Programme d'Apostille électronique (e-APP) développé sous l'égide de la HCCH, démontrent comment les documents publics électroniques authentifiés et les signatures électroniques peuvent être utilisés et reconnus de manière fiable au-delà des frontières, renforçant ainsi la confiance dans les documents et les procédures numériques.

Indicateur : la reconnaissance juridique de l'authentification des documents et signatures électroniques dans les procédures judiciaires.

Objectif 24 – Normes et indicateurs de mesure de la performance: Élaborer des normes et des indicateurs de mesure de la performance afin de garantir un environnement qualitatif propice à une administration optimale des tribunaux. Cela reflète la nécessité de mesurer les impacts qualitatifs et la performance des changements technologiques et innovants.

Contexte – La mesure de la performance est un processus qui consiste à quantifier et à évaluer l'efficacité et l'efficience d'une organisation ou d'un individu dans la réalisation de ses objectifs. Elle vise à comprendre clairement le niveau de performance d'une organisation ou d'un individu et à identifier les axes d'amélioration.

Elle vise également à faciliter la prise de décision et l'allocation des ressources en fournissant des informations fondées sur des données permettant de distinguer ce qui fonctionne de ce qui ne fonctionne pas. De plus, elle motive les individus et les équipes en leur fournissant un retour d'information sur leurs performances et en les incitant à s'améliorer. Par ailleurs, elle permet de communiquer des informations sur les performances aux parties prenantes telles que les clients, les investisseurs et les autorités de régulation.

L'utilisation des informations de performance et le pouvoir de décision, ainsi que la formation aux techniques de mesure de la performance, ont une influence positive significative sur le développement et l'utilisation des systèmes de mesure. Nous constatons également que des problèmes techniques, tels que les dysfonctionnements des systèmes d'information et les difficultés à sélectionner et à interpréter des indicateurs de performance appropriés pour des

activités difficiles à mesurer, jouent un rôle important dans la mise en œuvre et l'utilisation du système. Le niveau de mesure de la performance et le degré de responsabilisation sont positivement associés à une utilisation accrue des informations de performance à des fins diverses. Les normes de performance doivent également englober la complexité et la qualité, ainsi que le nombre de dossiers traités.

Indicateur : le nombre de tribunaux mettant en œuvre des cadres de mesure de la performance assortis d'indicateurs.

Objectif 25 – Adapter les structures de classification de la fonction publique à un environnement judiciaire moderne: que les structures de classification de la fonction publique soient adaptées afin de répondre à la nécessité de moderniser les effectifs pour soutenir la transformation numérique des besoins en matière de soutien technique au sein des tribunaux, ainsi qu'à la capacité de s'adapter à des changements créatifs dans tous les domaines liés à l'ensemble des objectifs de l'administration de la justice, afin de créer une culture plus innovante.

Contexte – Les facteurs suivants sont essentiels à une culture innovante :

- les capacités : la nécessité de disposer des compétences et des outils nécessaires à l'innovation ;
- les incitations : célébrer et récompenser les approches expérimentales visant à trouver des moyens nouveaux et plus efficaces de fonctionner et de fournir des services judiciaires et publics ;
- une culture d'autorisation et de soutien de la part de la haute direction : les dirigeants doivent donner aux équipes les moyens d'expérimenter et accepter l'échec. Ils doivent contribuer à instaurer une culture sans reproche, où la communication ouverte est encouragée et où l'ensemble du personnel peut tirer collectivement les leçons de ses erreurs ; et
- l'accès au temps, à l'espace et aux ressources financières : les fonctionnaires doivent disposer d'une « infrastructure d'innovation » adaptée pour mener leurs idées de la conception à la mise en œuvre.

À titre d'exemple, le gouvernement de Singapour a formulé cet objectif comme suit : «La transformation ne concerne pas seulement les processus et les politiques — elle consiste également à doter les fonctionnaires des moyens nécessaires pour être prêts à affronter l'avenir. Le monde du travail d'aujourd'hui s'oriente vers un cadre de «croissance axée sur les compétences», dans lequel nous traduisons les besoins opérationnels en constante évolution en compétences professionnelles, et définissons les compétences que le personnel et les fonctionnaires doivent développer pour remplir correctement leurs fonctions. Cela fournit un langage commun aux fonctionnaires et aux dirigeants de la fonction publique pour discuter des

compétences qui doivent être développées et mises en œuvre au sein de chaque rôle ou poste.»

En résumé, si la réticence du pouvoir judiciaire à l'égard des outils d'IA reste un facteur pertinent, ces préoccupations ne dispensent pas le pouvoir judiciaire de faire preuve de vigilance pour comprendre ces outils et leurs répercussions.

Indicateur : le pourcentage du personnel du secteur judiciaire ayant suivi une formation en matière de compétences numériques et de l'innovation.

Objectif 26 – Développer une culture de gestion des tribunaux: s'efforcer de créer une culture qui valorise une approche uniforme en matière de gestion des tribunaux.

Contexte – La collaboration entre les juges, les magistrats et le personnel judiciaire est essentielle au bon fonctionnement d'un système judiciaire équitable et efficace. Deux approches permettent d'atteindre cet objectif :

Communautaire : les juges, les magistrats et les responsables judiciaires mettent l'accent sur l'importance de s'entendre et de travailler collectivement. Les tribunaux animés par une philosophie communautaire privilégient l'implication du groupe et les normes convenues d'un commun accord, plutôt que des règles établies et des lignes hiérarchiques rigides. La flexibilité est la clé de la gestion. Les procédures sont sujettes à interprétation et la créativité est encouragée lorsqu'il semble important de « faire ce qui est juste ».

Approche en réseau : les juges, les magistrats et les responsables judiciaires mettent l'accent sur l'inclusion et la coordination afin d'instaurer un environnement de travail collaboratif et une communication efficace à l'échelle de l'ensemble du système judiciaire. Les efforts visant à établir un consensus sur les politiques et les pratiques judiciaires s'étendent à l'implication d'autres partenaires du système judiciaire, de groupes au sein de la communauté et des idées émergeant de la société. Les attentes judiciaires concernant le calendrier des étapes procédurales clés sont élaborées et mises en œuvre par le biais de lignes directrices élaborées grâce à la participation délibérée et au consensus de l'ensemble du corps judiciaire. Les responsables judiciaires affirment que les tribunaux sont responsables de leurs performances et des résultats qu'ils obtiennent. (Source : Brian Ostrum, NCSC.)

Indicateur : l'existence de lignes directrices normalisées en matière de gestion des tribunaux, adoptées au sein d'une juridiction nationale donnée.

Objectif 27 – Garantir la transparence: Le pouvoir judiciaire et les tribunaux doivent s’efforcer de garantir la transparence dans l’ensemble du système judiciaire.

Contexte – L’intégration de la justice dans la société exige que le système judiciaire soit ouvert au public et apprenne à se faire connaître davantage. Sous réserve du contrôle judiciaire, le public, les médias et les justiciables devraient avoir un accès fiable à toutes les informations relatives aux procédures judiciaires, tant celles en cours que celles qui sont closes. Cet accès pourrait être assuré via le site web du tribunal ou par le biais de registres appropriés et accessibles. Ces informations devraient inclure les jugements motivés, les mémoires, les requêtes et les pièces à conviction. Les affidavits ou documents probatoires similaires qui n’ont pas encore été admis comme éléments de preuve peuvent être exclus. L’accès aux documents judiciaires ne devrait pas se limiter aux pièces relatives aux affaires, mais devrait également inclure les informations administratives liées aux tribunaux, telles que les statistiques sur le nombre d’affaires et les taux de traitement des dossiers, ainsi que les données budgétaires, par exemple la perception des frais de justice et l’utilisation des dotations budgétaires. Les juges et les magistrats devraient signaler tout conflit d’intérêts potentiel. Il est également important de trouver un équilibre entre le droit à la vie privée des justiciables et des parties intéressées et le droit du public à l’accès à l’information.

Indicateur : le taux de publication des données judiciaires et des statistiques, ainsi que le nombre de décisions accessibles au public.

Objectif 28 – Mise en place de programmes de sensibilisation du public: mettre en place des programmes de sensibilisation du public afin de renforcer la confiance de ce dernier dans les institutions du système judiciaire.

Contexte – La confiance du public dans toutes les branches du gouvernement désigne le degré de confiance que les citoyens accordent à la capacité de leur gouvernement à agir dans l’intérêt général. Cette confiance est cruciale car elle influence l’efficacité de la gouvernance, l’engagement civique et la légitimité des institutions politiques. Un niveau élevé de confiance du public peut conduire à une participation accrue aux processus démocratiques, tandis qu’un faible niveau de confiance peut entraîner de l’apathie et du scepticisme à l’égard des actions du gouvernement. Par exemple, le recours à la technologie du crowdsourcing est un outil utile pour mesurer l’opinion publique sur les performances des tribunaux et du système judiciaire.

Indicateur : le nombre de programmes de sensibilisation du public menés chaque année par les tribunaux et les institutions judiciaires.

Objectif 29 – Adoption de lignes directrices en matière d'éthique et de codes de conduite:

Adopter des lignes directrices éthiques, des codes de conduite et des recueils de décisions internes relatifs à la conduite éthique et à la responsabilité des juges, des magistrats et de l'ensemble du personnel judiciaire, ainsi que promouvoir l'utilisation de ces lignes directrices au sein des institutions relevant de la même juridiction.

Contexte – Conformément aux principes de Bangalore, qui rappellent la Convention des Nations unies contre la corruption, dont l'article 11 oblige les États parties, conformément aux principes fondamentaux de leurs systèmes juridiques et sans préjudice de l'indépendance judiciaire, à prendre des mesures visant à renforcer l'intégrité et à prévenir les risques de corruption parmi les membres du pouvoir judiciaire. Ces mesures devraient également inclure des règles relatives à la conduite des membres du pouvoir judiciaire, au motif que la corruption de ces derniers porte atteinte à l'État de droit et affecte la confiance du public dans le système judiciaire, ainsi que parce que l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire constituent des conditions préalables essentielles à la protection effective des droits de l'homme et au développement économique. Les tribunaux, les juges et les magistrats doivent donc s'efforcer d'exercer les fonctions du pouvoir judiciaire conformément aux normes internationales les plus élevées.

Indicateurs : l'adoption de codes de déontologie judiciaire et pourcentage du personnel judiciaire ayant suivi une formation en matière d'éthique.

Objectif 30 – Évaluation de l'impact des normes de contrôle en appel: Évaluer, dans chaque juridiction, l'impact des normes de contrôle en appel sur la charge de travail d'un tribunal, notamment en ce qui concerne l'examen du droit et des faits. Les normes de contrôle en appel ont une incidence sur la charge de travail d'un tribunal ainsi que sur la mesure dans laquelle un justiciable a accès à la justice.

Contexte – Il s'agit d'un aspect essentiel à prendre en compte en matière de charge de travail pour les juridictions d'appel. Dans un premier temps, il sera important de déterminer si les cours d'appel d'une juridiction donnée peuvent examiner à la fois le droit et les faits, ou uniquement le droit. Dans les deux cas, il convient également de déterminer si la norme de contrôle confère un droit d'appel ou si elle relève du pouvoir discrétionnaire. Il sera utile d'évaluer les différentes normes et procédures de contrôle à cet égard.

Indicateur : le nombre de rapports d'évaluation sur les normes de contrôle en appel tels que publiés par diverses juridictions.

Objectif 31 – Mise en œuvre d’audits réguliers de l’ensemble des activités judiciaires: tous les tribunaux devraient procéder à des audits périodiques afin de garantir le respect de l’ensemble des politiques de contrôle interne applicables en matière financière et opérationnelle, sous réserve uniquement des considérations pertinentes relatives à l’indépendance judiciaire.

Contexte – Les audits périodiques des tribunaux sont essentiels pour préserver l’intégrité, l’efficacité et la responsabilité des systèmes judiciaires. Ces audits remplissent plusieurs fonctions clés :

- Intégrité financière – ils examinent les transactions financières afin de détecter les irrégularités et de garantir l’utilisation appropriée des ressources publiques ;
- Conformité – les audits vérifient le respect des lois, des réglementations et des politiques internes, y compris la documentation appropriée et le respect des procédures ; et
- Efficacité : ils évaluent l’efficacité du fonctionnement des tribunaux, en identifiant les axes d’amélioration et en rationalisant les processus.

En menant ces audits, les tribunaux peuvent mieux faire respecter les principes de justice et préserver la confiance du public dans le système judiciaire, notamment parce qu’ils agissent en tant que gardiens du système judiciaire, en favorisant la transparence et la responsabilité.

Indicateur : la fréquence des audits périodiques menés dans chaque tribunal et les taux de conformité atteints.

Objectif 32 – Élaboration de guides de conception pour les palais de justice: Des guides de conception pour les palais de justice devraient être élaborés ou mis en œuvre de manière à optimiser l’utilisation de l’espace et des installations disponibles au sein du système judiciaire dans son ensemble, y compris des mesures visant à garantir l’inclusion de tous les usagers et occupants des tribunaux, notamment les personnes sourdes et handicapées, ainsi que des mesures générales visant à assurer la pleine participation des parties et des témoins vulnérables.

Contexte - La planification et la conception modernes des palais de justice exigent la prise en compte minutieuse de nombreux facteurs afin de garantir la sécurité, l’accessibilité ainsi qu’une administration équitable et efficace de la justice. L’adaptation des services judiciaires, l’élargissement de l’accès au public, l’amélioration du service à la clientèle, ainsi que la garantie de la continuité des services en cas d’urgence ne sont que quelques-uns des aspects à prendre en considération. Une approche réussie commence par l’évaluation des installations actuelles, la prévision des besoins futurs et la mise en place des bases nécessaires à un service communautaire à long terme. La participation active des parties prenantes – notamment des professionnels expérimentés dans la planification, la conception et la construction de palais de

justice – ainsi que la création d’un comité consultatif contribueront également à la réussite du projet. (voir la documentation de référence du NCSC dans la section “Références” ci-dessous)

Indicateurs : l’existence de guides de conception des palais de justice et le pourcentage de palais de justice conformes à ces guides, ainsi que des mesures permettant de contrôler l’accès aux bâtiments et aux palais de justice par l’ensemble de la population.

Objectif 33 – Prévenir et lutter contre le harcèlement et la discrimination: Chaque juridiction devrait disposer d’un plan interne permettant de signaler et de traiter les comportements inappropriés en matière de harcèlement, de représailles et de discrimination, conformément à un plan de résolution des conflits au sein du personnel.

Contexte – Les tribunaux et les systèmes judiciaires doivent disposer de mesures de protection sur le lieu de travail et de politiques visant à interdire la discrimination à l’emploi, le harcèlement discriminatoire (y compris le harcèlement sexuel) et les représailles, entre autres formes de comportements répréhensibles. L’ensemble du personnel des tribunaux et du système judiciaire devrait être vivement encouragé à signaler ses préoccupations concernant tout comportement répréhensible dès qu’il se produit. Cela inclut toute préoccupation relative à un harcèlement inopportun et à d’autres comportements répréhensibles. L’objectif est de traiter les comportements répréhensibles aussi rapidement que possible, avant qu’ils ne deviennent graves ou généralisés, afin que le comportement incriminé puisse être immédiatement corrigé et que tout autre comportement inapproprié ou répréhensible puisse être évité.

Indicateurs : le pourcentage de tribunaux ayant adopté et mis en œuvre des politiques de protection sur le lieu de travail ou des codes de conduite visant à prévenir la discrimination à l’emploi, le harcèlement discriminatoire (y compris le harcèlement sexuel) et les représailles, entre autres formes de comportements répréhensibles.

Références

Objectif 1 : Processus de planification stratégique

Cour suprême des Philippines. Plan stratégique pour l’innovation judiciaire. Autorité judiciaire des Philippines. Consulté le 26 mars 2026.

<https://sc.judiciary.gov.ph/3d-flip-book/spji/>

Cour suprême de la Jamaïque. Plan stratégique 2024-2028. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.supremecourt.gov.jm/sites/default/files/StrategicBusinessPlan%202024-28.pdf>

Commission des services judiciaires du Kenya. Plan stratégique de la JSC 2022-2027. Consulté le 26 mars 2026.

https://jsc.go.ke/jsc-strategic-plan-2022-27/#flipbook-df_4206/19/

Département judiciaire d'Abu Dhabi. Notre stratégie. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.adjd.gov.ae/EN/Pages/%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%d8%aa%d9%86%d8%a7-.aspx>

Tribunaux des États-Unis. Plan stratégique de l'autorité judiciaire fédérale 2020. Consulté le 26 mars 2026.

https://www.uscourts.gov/sites/default/files/federaljudiciary_strategicplan2020.pdf

Cour fédérale du Canada. Plan stratégique 2020-2025. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.fct-cf.gc.ca/content/assets/pdf/base/2020-07-15%20Strategic%20Plan%202020-2025.pdf>

Cour suprême du Népal. 4e plan stratégique de l'autorité judiciaire. Consulté le 26 mars 2026.

<https://supremecourt.gov.np/web/assets/downloads/strategic/4th%20strategic%20plan%20of%20judiciary.pdf>

Association nationale pour la gestion des tribunaux (NACM). Compétence en matière de planification stratégique. Consulté le 26 mars 2026.

www.nacmnet.org/competency/strategic-planning/

Objectif 2 : Un modèle de leadership pour l'administration de la justice

À venir.

Objectif 3 : Plans de sécurité pour les palais de justice et leurs occupants

Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Sécurité des tribunaux dans les affaires très médiatisées

<https://www.ncsc.org/resources-courts/court-security-high-profile-cases>

Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Mesures à prendre pour mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de sécurité des palais de justice

<https://www.ncsc.org/resources-courts/best-practices-court-building-security>

Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Sécurité personnelle à l'intérieur et à l'extérieur du palais de justice : guide à l'intention des juges et du personnel

<https://www.ncsc.org/resources-courts/personal-safety-inside-outside-courthouse-guide-judges-staff>

Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Bonnes pratiques en matière de sécurité des palais de justice. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.ncsc.org/resources-courts/best-practices-court-building-security>

Objectif 4 : Impliquer les facultés de droit dans le processus de planification stratégique de l'administration de la justice

Faculté de droit de Stanford. Tendances mondiales en matière de réforme judiciaire. Consulté le 26 mars 2026.

<https://law.stanford.edu/global-trends-in-judicial-reform/>

Social Science Research Network (SSRN). Référence 2146145. Réformer l'enseignement du droit : les facultés de droit à la croisée des chemins. Consulté le 26 mars 2026.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2146145

Objectif 5 : Le rôle des services de mise en liberté surveillée et des services avant-procès

Tribunaux des États-Unis. Enquêtes préalables à la condamnation. À propos des tribunaux fédéraux : services de mise en liberté surveillée et d'aide aux personnes en attente de jugement. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.uscourts.gov/about-federal-courts/probation-and-pretrial-services/presentence-investigations>

Objectif 6 : Un processus efficace de gestion des dossiers

Gestion du flux des dossiers – le cœur de la gestion des tribunaux au nouveau millénaire. David C. Steelman

https://openlibrary.org/books/OL31641404M/Caseflow_management

Conseil de l'Europe / CEPEJ. Outil de la CEPEJ pour la réduction de l'arriéré judiciaire. Adopté en 2023. Consulté le 26 mars 2026.

<https://rm.coe.int/cepej-2023-9final-backlog-reduction-tool-en-adopted/1680acf8ee>

Court Excellence. Le cadre international pour l'excellence judiciaire, 3e éd. 2020. Consulté le 26 mars 2026.

https://www.courtexcellence.com/data/assets/pdf_file/0015/53124/The-International-Framework-3E-2020-V2.pdf

Institut pour l'avancement du système juridique américain (IAALS). Redéfinir la gestion des dossiers. Consulté le 26 mars 2026.
https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/redefining_case_management.pdf

Centre judiciaire fédéral. Manuel des litiges complexes, quatrième édition. Consulté le 26 mars 2026.
<https://www.fjc.gov/content/manual-complex-litigation-fourth>

Bureau des programmes judiciaires (ministère américain de la Justice). Gestion différenciée des dossiers. Consulté le 26 mars 2026.
<https://www.ojp.gov/pdffiles/difm.pdf>

Objectif 7: Définition d'objectifs pour le règlement des dossiers

State Justice Institute (SJI). Normes types en matière de délais pour les cours d'appel. Consulté le 26 mars 2026.
<https://www.sji.gov/model-time-standards-for-appellate-courts/>

Association nationale pour la gestion des tribunaux (NACM). Résolution – Normes de délai types. Consulté le 26 mars 2026.
<https://nacmnet.org/wp-content/uploads/Resolution-Model-Time-Standards.pdf>

Archives numériques du Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Gestion du flux des affaires : au cœur de la gestion des tribunaux au nouveau millénaire, référence 1498. Consulté le 26 mars 2026.
<https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/1498>

Objectif 8: Le recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)

Faculté de droit de Cornell, Institut d'information juridique. Modes alternatifs de résolution des conflits. Consulté le 26 mars 2026.
https://www.law.cornell.edu/wex/alternative_dispute_resolution

Comité judiciaire américain sur les litiges multidistricts. 28 U.S.C. Sec. 1407. Consulté le 26 mars 2026.
https://www.jpml.uscourts.gov/sites/jpml/files/28_USC_1407%20-%202011-28-23.pdf

Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Manuel sur les programmes de justice réparatrice. 2020. Consulté le 26 mars 2026.
https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/20-01146_Handbook_on_Restorative_Justice_Programmes.pdf

Objectif 9: Développer des bases de données nationales contenant les dossiers judiciaires électroniques

Tribunaux des États-Unis. PACER – Accès public aux dossiers judiciaires électroniques. Consulté le 26 mars 2026.

<https://pacer.uscourts.gov/>

Objectif 10: Utilisation de systèmes de gestion des dossiers en mode 'Open Source'

Open Data Campus. Mise en place de systèmes de données ouvertes. Consulté le 26 mars 2026.

<https://opendatacampus.com/building.html>

Data Stack Hub. Principaux outils Open Source pour la gestion des dossiers. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.datastackhub.com/top-tools/open-source-case-management-tools/>

Carlson, J. Outils développés par l'IA dans les tribunaux. CourtLeader.net. Avril 2018. Utilisation de l'intelligence artificielle et du big data pour développer des outils utilisés dans les tribunaux. Consulté le 26 mars 2026.

<https://courtleader.net/wp-content/uploads/2018/04/carlson-ai-developed-tools-in-courts-ver-2018apr101.pdf>

Forbes. L'open source : le moteur de l'innovation derrière l'IA moderne. 20 janvier 2026.

Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2026/01/20/open-source-the-innovation-engine-behind-modern-ai/>

L'approche de l'Inde :

Bar and Bench. La révolution des données judiciaires ouvertes. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.barandbench.com/columns/the-open-justice-data-revolution>

Objectif 11: Recours aux procédures de règlement en ligne des litiges dans certains types d'affaires

Law Notes. Le règlement en ligne des litiges en Inde. Consulté le 26 mars 2026.

<https://lawnotes.co/online-dispute-resolution-odr-in-india/>

ASEAN. Lignes directrices de l'ASEAN sur le règlement en ligne des litiges. Consulté le 26 mars 2026.

<https://asean.org/book/asean-guidelines-on-online-dispute-resolution-odr/>

ASEAN. Guide élargi de l'ASEAN sur la gouvernance et l'éthique de l'IA – IA générative. Consulté le 26 mars 2026.

<https://asean.org/book/expanded-asean-guide-on-ai-governance-and-ethics-generative-ai/>

Centre national pour la technologie et le règlement des litiges (NCTDR). Définition des paramètres du règlement en ligne des litiges. 2022. Consulté le 26 mars 2026.

https://odr.info/wp-content/uploads/2022/05/Framing-the-Parameters-of-Online-Dispute-Resolution_NCTDR_2022.pdf

Objectif 12 : Le rôle des pratiques nationales et internationales en matière d'exécution des jugements

Union internationale des huissiers de justice (UIHJ). Code mondial de l'exécution des décisions. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.uihj.com/downloads-2/global-code-of-enforcement/>

Conseil de l'Europe. Document de recherche du CM. Recommandation du Comité des ministres aux États membres sur l'exécution des décisions. Consulté le 26 mars 2026.

<https://search.coe.int/cm?i=09000016805df135>

Conseil de l'Europe. Document RM 16807473cd. Lignes directrices pour une meilleure mise en œuvre de la recommandation existante du Conseil de l'Europe sur l'exécution des décisions. Consulté le 26 mars 2026.

<https://rm.coe.int/16807473cd>

Cour européenne des droits de l'homme (CEDH). Affaire HUDOC 001-58020. Affaire Hornsby c. Grèce. Consulté le 26 mars 2026.

<https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-58020>

Uzelac, Alan. « Enforcement and Enforceability: An Introduction ». Dans C.H. van Rhee et A. Uzelac (dir.), Enforcement and Enforceability - Tradition and Modernity. Anvers : Intersentia, 2010, pp. xxi-xxix.

https://www.academia.edu/83512115/Enforcement_and_Enforceability_An_Introduction

Conférence de La Haye de droit international privé (HCCH). Convention du 2 juillet 2019. HCCH abrégé : Innovation dans les litiges transnationaux, édition 2025 : Améliorer la circulation mondiale des décisions judiciaires grâce à la Convention de La Haye de 2019 sur les décisions judiciaires. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/specialised-sections/judgments>

UNIDROIT. Étude n° 76, document S-76-13-E. 2005. Principes ALI/Unidroit de procédure civile transnationale. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.unidroit.org/english/documents/2005/study76/s-76-13-e.pdf>

UNIDROIT. Principes relatifs à l'exécution effective. Travaux en cours. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.unidroit.org/work-in-progress/enforcement-best-practices/principles-of-effective-enforcement/>

UNIDROIT. Meilleures pratiques en matière d'exécution. Travaux en cours. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.unidroit.org/work-in-progress/enforcement-best-practices/>

Institut européen du droit (ELI). Principes et lignes directrices de l'ELI relatifs à l'exécution forcée sur les actifs numériques. 2025. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.europeanlawinstitute.eu/projects-instruments/instruments/eli-enforcement-against-digital-assets/>

Institut européen du droit (ELI). Principes de l'ELI relatifs à l'utilisation des actifs numériques à titre de garantie. 2022. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.europeanlawinstitute.eu/projects-instruments/instruments/eli-principles-on-the-use-of-digital-assets-as-security/>

OHADA. Loi uniforme sur les procédures de recouvrement simplifiées et les mesures d'exécution, 17 octobre 2023. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.ohada.org/en/publication-in-the-ohada-official-gazette-of-the-uniform-act-organizing-simplified-recovery-procedures-and-enforcement-measures-of-the-17th-of-october-2023-yaounde-15-th-november-2023/>

Objectif 13: La protection et l'intérêt supérieur de l'enfant en toutes circonstances

UNICEF. Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.unicef.org/child-rights-convention>

Conférence de La Haye de droit international privé (HCCH). Convention de 1980 sur les aspects civils de l'enlèvement international d'enfants. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/specialised-sections/child-abduction>

Conférence de La Haye de droit international privé (HCCH). Convention de 1996 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/specialised-sections/intercountry-adoption>

Conférence de La Haye de droit international privé (HCCH). Convention de 1996 sur la compétence, la loi applicable, la reconnaissance, l'exécution et la coopération en matière de responsabilité parentale. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/specialised-sections/child-protection>

Conférence de La Haye de droit international privé (HCCH). Convention de 2007 sur le recouvrement international des pensions alimentaires en faveur des enfants et d'autres formes de pensions alimentaires familiales. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/specialised-sections/child-support>

Objectif 14 : Assistance aux parties se représentant elles-mêmes

Faculté de droit de l'Université de Virginie. Pourquoi faire du bénévolat juridique? Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.law.virginia.edu/pro-bono/why-do-pro-bono> Legal Intell LLC. Représentation par soi-même / Représentation juridique pro se. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.legalintelllc.com/self-representation-pro-se-legal-representation>

Stabit Advocates. Adaptation et accompagnement à l'échelle mondiale des justiciables pro se : une perspective juridique. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.stabitadvocates.com/legal-articles/globalized-accommodation-and-facilitation-of-pro-se-litigants-a-legal-perspective/>

Revue juridique de l'université de Richmond. Article 2716. Contentieux pro se : bonnes pratiques du point de vue d'un juge. Consulté le 26 mars 2026.

<https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2716&context=lawreview>

Objectif 15: Utilisation de modèles d'affectation des dossiers en fonction d'un parcours spécialisé

Cour suprême de l'Ohio : l'approche par parcours spécialisé pour les affaires civiles

<https://www.supremecourt.ohio.gov/JCS/courtSvcs/resources/pathwayApproach.pdf>

Objectif 16: Utilisation d'un portail web dans le processus de gestion des dossiers

Normes et lignes directrices des tribunaux de première instance du Michigan relatives aux sites web et aux réseaux sociaux [https://www.courts.michigan.gov/4ae4df/siteassets/court-](https://www.courts.michigan.gov/4ae4df/siteassets/court-administration/standardsguidelines/operations/standards-and-guidelines-for-websites-and-social-media_updated-9-20.pdf)

[administration/standardsguidelines/operations/standards-and-guidelines-for-websites-and-social-media_updated-9-20.pdf](https://www.courts.michigan.gov/4ae4df/siteassets/court-administration/standardsguidelines/operations/standards-and-guidelines-for-websites-and-social-media_updated-9-20.pdf)

Tribunal d'Internet de Pékin

<https://english.bjinternetcourt.gov.cn/>

Tribunaux de Nouvelle-Zélande. Stratégie numérique pour les cours et tribunaux d'Aotearoa Nouvelle-Zélande. Site officiel. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.courtsofnz.govt.nz/publications/judicial-reports/digital-strategy-for-courts-and-tribunals>

Objectif 17 : Recours à des modèles de tribunaux hybrides dans les affaires qui s'y prêtent

Tribunaux de Nouvelle-Zélande. Stratégie numérique pour les tribunaux et les instances judiciaires. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.courtsofnz.govt.nz/going-to-court/practice-directions/protocols-for-remote-participation-in-court>

JAVS. La salle d'audience hybride moderne. Livre blanc. Décembre 2023. L'accès à la justice dans les tribunaux hybrides : répondre aux besoins des justiciables à faibles revenus dans le cadre de procédures mixtes, en présentiel et virtuelles. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.law.georgetown.edu/poverty-journal/wp-content/uploads/sites/25/2023/07/Accessing-Justice-in-Hybrid-Courts.pdf>

For The Record (FTR). Solutions d'enregistrement judiciaire spécialement conçues pour le système judiciaire <https://fortherecord.com/our-solutions/capture/portable-and-hybrid/>

Objectif 18 : Faciliter l'accès aux services judiciaires dans différentes langues

State Justice Institute et NCSC : Traduction automatique : considérations et mises en garde à l'intention des tribunaux

https://www.ncsc.org/sites/default/files/media/document/NCSC%20Machine%20Translation%20Guide_0.pdf

PDF SIMPLI. Traduisez des fichiers PDF dans plus de 130 langues

https://pdfsimpli.com/lp/translate-pdf/?account_id=135062671&utm_source=bing&utm_medium=sem&utm_campaign=555065153&utm_term=document%20translator&network=o&device=c&adposition=&adgroupid=1143493842515510&placement=&location=89095&msclkid=07f5df514b1b1430adcdb8ace0df73c2&utm_content=document%20translator

Objectif 19: Utilisation des outils d'intelligence artificielle (IA)

Tribunaux néo-zélandais. Lignes directrices relatives à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative dans les cours et tribunaux

<https://www.courtsofnz.govt.nz/assets/6-Going-to-Court/practice-directions/practice-guidelines/all-benches/20231207-GenAI-Guidelines-Judicial.pdf>

Commission européenne. Code de bonnes pratiques sur le marquage et l'étiquetage des contenus générés par l'IA

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-ai-generated-content>

Thompson Reuters. L'utilisation des outils d'IA générative dans les tribunaux présente à la fois des opportunités et des défis.

<https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/government/leveraging-genai-tools-courts/>

Institut européen du droit. Principes directeurs pour la prise de décision automatisée dans l'UE

https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_Guiding_Principles_for_Automated_Decision-Making_in_the_EU.pdf

Objectif 20: Établir des partenariats avec d'autres institutions afin d'améliorer l'administration de la justice

Institut européen du droit (ELI). Principes directeurs relatifs à la prise de décision automatisée dans l'Union européenne. Consulté le 26 mars 2026.

Organisation internationale pour la formation judiciaire (IOJT). Site web officiel. Consulté le 26 mars 2026.

<https://www.iojt.org>

Association nationale des formateurs judiciaires des États (NASJE). Site officiel. Consulté le 26 mars 2026.

www.nasje.org

Réseau européen de formation judiciaire (EJTN). Site officiel. Consulté le 26 mars 2026.

www.ejtn.eu

Centre national des tribunaux d'États (États-Unis)

<https://www.ncsc.org>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

<https://www.oecd.org/en/publications/standards.html?orderBy=mostRelevant&page=0>

Objectif 21 : L'utilisation de modèles de planification budgétaire

OCDE/IFAC (2017), Pratiques de comptabilité d'exercice et expériences de réforme dans les pays de l'OCDE, Éditions de l'OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270572-en>.

Objectif 22: Mise en place de formules pour la gestion de la charge de travail

TheTECHYLIFE. Comment mesure-t-on la charge de travail : guide complet pour évaluer les charges de travail

<https://thetechylife.com/how-is-workload-measured/>

Association internationale pour l'administration des tribunaux. The Journal. Les procédures judiciaires doivent être pondérées plutôt que simplement comptabilisées

<https://iacajournal.org/articles/579/files/6666e3991edaf.pdf>

Centre national des tribunaux d'État. Évaluation de la charge de travail : un outil de gestion fondé sur les données pour le pouvoir judiciaire

<https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/2088>

Objectif 23 : L'authentification des dossiers judiciaires électroniques

Normes d'authentification pour l'utilisation de la signature électronique dans les documents électroniques

<https://www.supremecourt.ohio.gov/Boards/ACTC/SGR/ESignatures.pdf>

Objectif 24 : Normes et indicateurs de mesure de la performance

WallStreetMojo. Mesure de la performance

<https://www.wallstreetmojo.com/performance-measurement/>

Archives numériques du Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Document n° 2088. Cadre pour des tribunaux hautement performants. Atteindre un haut niveau de performance : un cadre pour les tribunaux, avril 2010.

Consulté le 26 mars 2026.

<https://cdm16501.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/1874>

ScienceDirect. Mise en œuvre d'innovations en matière de mesure de la performance : données issues du secteur public.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368203000138>

Objectif 25: Adapter les structures de classification de la fonction publique à un environnement judiciaire moderne

Blog britannique

<https://moderncivilservice.blog.gov.uk/2023/12/05/building-an-innovative-civil-service/>

Forum mondial des gouvernements. Tirer les leçons des expériences mondiales : transformer l'administration publique grâce à des réformes de la haute fonction publique

<https://www.globalgovernmentforum.com/learning-from-global-experiences-transforming-public-administration-through-senior-civil-service-reforms/>

Objectif 26 : Développer une culture de gestion des tribunaux

À venir.

Objectif 27 : Garantir la transparence

Cour de cassation de la République de Turquie. La Déclaration d'Istanbul sur la transparence dans le processus judiciaire et le projet de mesures de mise en œuvre

<https://www.yargitay.gov.tr/documents/ek1-1528371633.pdf>

Objectif 28 : Mettre en place des programmes de sensibilisation du public

Association internationale pour l'administration des tribunaux. The Journal. Mesurer la confiance dans les tribunaux

<https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.418>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). La confiance dans les pouvoirs publics

<https://www.oecd.org/en/data/indicators/trust-in-government.html>

Objectif 29 : Adoption de lignes directrices en matière d'éthique et de codes de conduite

Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Les Principes de Bangalore relatifs à la déontologie judiciaire

https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/bangalore_principles/bangalore_principles.pdf

Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Le Réseau mondial pour l'intégrité judiciaire

https://www.unodc.org/ji/index.html?lf_id=

Objectif 30 : Évaluer l'impact des normes de contrôle en appel

À venir.

Objectif 31 : Mise en place d'audits réguliers de l'ensemble des activités du tribunal

À venir.

Objectif 32 : Élaboration de guides de conception pour les palais de justice

Centre national des tribunaux d'État (NCSC). Considérations relatives à la planification et à la conception des installations

<https://www.ncsc.org/resources-courts/considerations-facility-planning-design>

Tribunaux des États-Unis. Guide de conception des palais de justice américains

<https://www.uscourts.gov/administration-policies/judiciary-policies/us-courts-design-guide>

Objectif 33 : Prévenir et lutter contre le harcèlement et la discrimination

Tribunaux des États-Unis. Règles de conduite sur le lieu de travail au sein de l'autorité judiciaire fédérale

<https://www.uscourts.gov/administration-policies/workplace-conduct-federal-judiciary>

Autres outils et références utiles :

Divers instruments de l'ELI

- L'État de droit et la convergence des systèmes juridiques

Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Intégrité judiciaire. Consulté le 26 mars 2026.

- [ELI « Renforcer la protection de l'enfance : le droit international privé en matière de filiation et la proposition de la Commission européenne COM/2022/695 final »](#) (2026). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

- [Principes de l'ELI relatifs à l'administration extrajudiciaire de la justice dans les affaires transfrontalières en matière familiale et successorale \(2025\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [ELI-Mount Scopus : Normes européennes d'indépendance judiciaire \(2024\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Principes de l'ELI régissant le financement des litiges par des tiers \(2024\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Proposition de l'ELI relative à une directive du Parlement européen et du Conseil sur l'admissibilité réciproque des preuves et des preuves électroniques dans les procédures pénales \(2023\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Rapport de l'ELI sur la liberté d'expression en tant que tradition constitutionnelle commune en Europe \(2022\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Règles européennes types de procédure civile de l'ELI-UNIDROIT \(2021\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Rapport de l'ELI sur l'autonomisation des familles européennes : vers une plus grande autonomie des parties dans le droit européen de la famille et des successions \(2019\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Rapport de l'ELI et de l'ENCJ sur la relation entre la justice formelle et informelle : les tribunaux et les modes alternatifs de résolution des litiges \(2018\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Rapport de l'ELI sur la prévention et la résolution des conflits de compétence en matière pénale dans l'Union européenne \(2017\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Déclaration de l'ELI sur les recours collectifs et les demandes d'indemnisation en matière de concurrence \(2014\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Déclaration de l'ELI sur la surcharge de travail de la Cour européenne des droits de l'homme \(2012\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- **Droit et gouvernance à l'ère numérique**
 - [Principes et lignes directrices de l'ELI relatifs à l'exécution des décisions à l'encontre des actifs numériques \(2025\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
 - [Principes directeurs et règles types de l'ELI relatifs aux assistants numériques dans le cadre des contrats de consommation \(2025\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
 - [Principes de la GPAI relatifs aux données co-générées \(2024\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
 - [Rapport intermédiaire de l'ELI sur le droit européen de la consommation et la prise de décision automatisée : le droit européen de la consommation est-il prêt pour la prise de décision automatisée ? \(2023\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
 - [Principes directeurs de l'ELI sur la mise en œuvre du droit des travailleurs à la déconnexion \(2023\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

- [Principes de l'ELI relatifs à la technologie blockchain, aux contrats intelligents et à la protection des consommateurs \(2023\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Projet de l'ELI de révision de la directive sur la responsabilité du fait des produits \(2022\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Principes de l'ELI relatifs à l'utilisation des actifs numériques comme garantie \(2022\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Règles types de l'ELI relatives à l'évaluation d'impact des systèmes de prise de décision algorithmiques utilisés par l'administration publique \(2022\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Principes de l'ALI-ELI pour une économie des données : transactions de données et droits relatifs aux données \(2021\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Règles types de l'ELI sur les plateformes en ligne \(2020\)](#). Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).
- [Déclaration de l'ELI sur la proposition de directive de la Commission européenne relative à la fourniture de contenus numériques aux consommateurs \(2016\)](#). Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).