

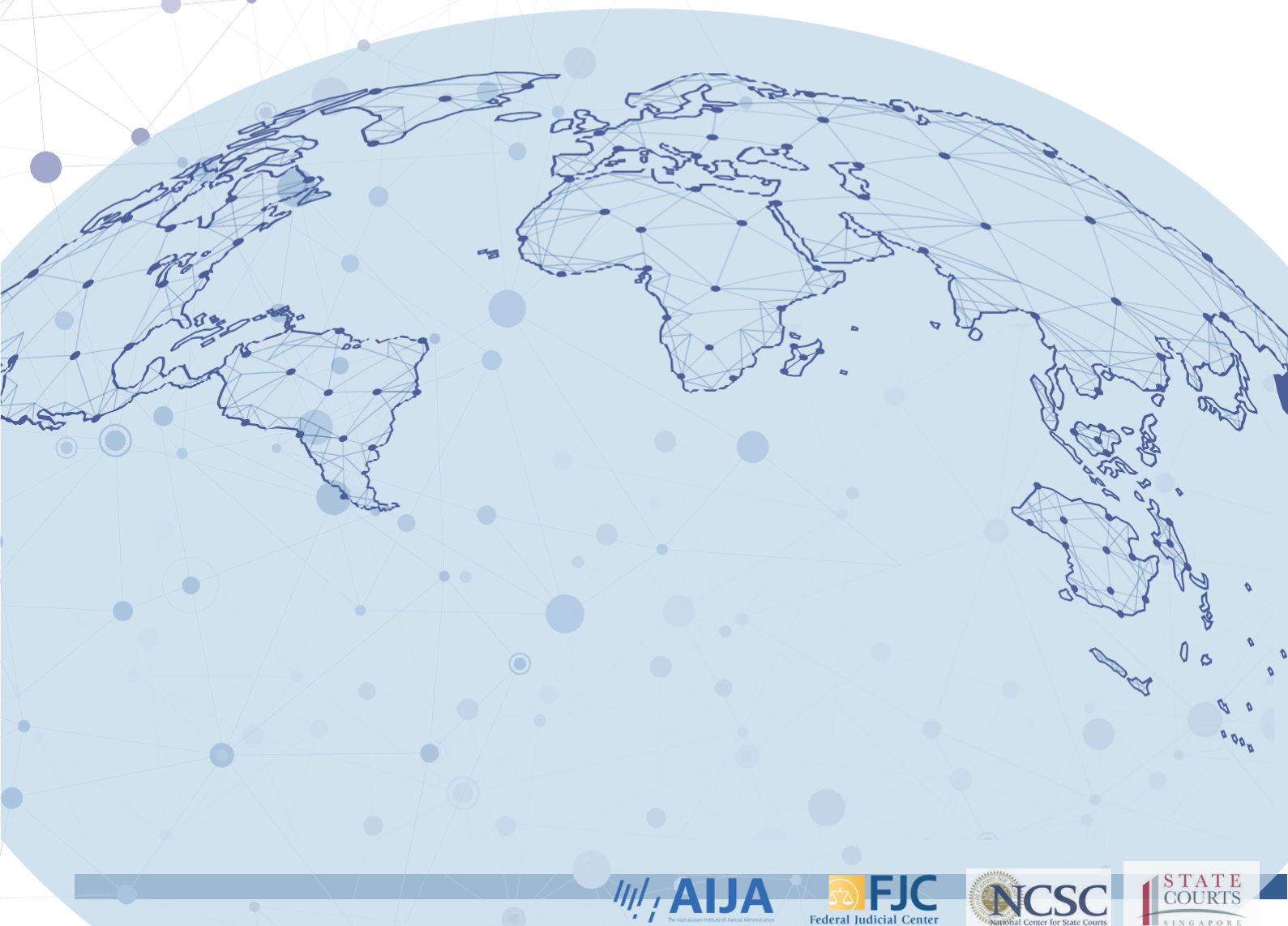


---

# CADRE INTERNATIONAL POUR L'EXCELLENCE DES TRIBUNAUX

## 3<sup>e</sup> édition, mai 2020

---



# Table des matières

<b>I À propos du Consortium international pour l'Excellence des Tribunaux.....</b>	<b>4</b>
Contexte du Cadre international pour l'excellence des tribunaux .....	4
Présentation générale de la 3 <sup>e</sup> édition de l'IFCE .....	5
Figure 1 Chronologie de l'élaboration de l'IFCE .....	5
<b>II Valeurs du tribunal .....</b>	<b>7</b>
<b>III Mise en œuvre de l'IFCE .....</b>	<b>9</b>
Méthodologie d'amélioration continue .....	9
Figure 2 Méthodologie d'élaboration continue .....	9
Évaluation de l'excellence du tribunal.....	10
Utilisation de la Liste de référence d'auto-évaluation.....	12
Directives pour la notation en auto-évaluation .....	13
Tableau 1 Directives de notation (Déclarations générales).....	13
Tableau 2 Directives de notation (Énoncés d'efficacité) .....	14
Table 3 Tableau des tranches de score .....	17
Analyser et identifier les points à améliorer .....	18
Plan d'amélioration.....	18
Révision et affinage.....	20
<b>IV Domaines d'excellence des tribunaux .....</b>	<b>21</b>
Domaine 1: Leadership du tribunal.....	21
Notes explicatives.....	21
Domaine 2: Gestion stratégique du tribunal.....	22
Notes explicatives.....	23

Domaine 3: Personnel du tribunal .....	24
<i>Notes explicatives</i> .....	25
Domaine 4: Infrastructure, procédures et processus du tribunal.....	26
<i>Notes explicatives</i> .....	27
Domaine 5: Implication des usagers du tribunal .....	29
<i>Notes explicatives</i> .....	30
Domaine 6: Des services judiciaires abordables et accessibles .....	31
<i>Notes explicatives</i> .....	32
Domaine 7: La confiance du public.....	33
<i>Notes explicatives</i> .....	34
<b>V Mesure de la performance et des progrès .....</b>	<b>35</b>
Mesure de la performance .....	35
Mesure des progrès réalisés .....	36
Indicateurs et outils de mesure de la performance du tribunal.....	37
<b>VI Communication et présentation des avancées .....</b>	<b>38</b>
<b>Annexe A Recommandations sur l'utilisation de la technologie .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe B Ressources .....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe C Plan d'amélioration .....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe D Feuille de calcul manuel du score .....</b>	<b>45</b>



## I À PROPOS DU CONSORTIUM INTERNATIONAL POUR L'EXCELLENCE DES TRIBUNAUX

Le Consortium international pour l'excellence des tribunaux (le Consortium) a été créé en 2007 par des membres fondateurs possédant une expertise dans le domaine des tribunaux et de l'administration judiciaire. Les organisations membres fondatrices sont l'Australasian Institute of Judicial Administration, le Federal Judicial Center, le National Center for State Courts et les State Courts of Singapore.

En collaboration avec les membres fondateurs, des personnes ressources de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice, de la Banque mondiale et de SPRING Singapore (maintenant appelé Enterprise Singapore) ont apporté une solide expérience de l'application des modèles de gestion de la qualité des tribunaux.

L'objectif du Consortium est d'élaborer un Cadre de valeurs, de concepts et d'outils pour les tribunaux, dans le but ultime d'améliorer la qualité de la justice et de l'administration judiciaire. La motivation du Consortium pour développer un cadre pour l'excellence des tribunaux était l'absence d'un cadre spécifique aux tribunaux. Bien qu'il existe des systèmes d'évaluation comparative et de gestion de la performance, ceux-ci ont été jugés inadéquats car ils s'appliquaient généralement aux sociétés mais ne tenaient pas compte des circonstances opérationnelles uniques des tribunaux. Le résultat de cet effort est le Cadre international pour l'excellence des tribunaux (*en anglais, International Framework for Court Excellence, IFCE*), qui adopte une approche holistique pour évaluer les performances des tribunaux et leur fournit des conseils pour améliorer leurs performances de manière continue.

Les tribunaux sont invités à considérer le Cadre comme un guide pour le cheminement vers l'excellence des tribunaux. L'approche de l'amélioration de la qualité reflétée dans le Cadre a été spécifiquement développée pour répondre aux besoins et aux rôles et fonctions uniques des tribunaux. Le Cadre renforce les valeurs et les aspirations internationalement reconnues comme essentielles pour un tribunal efficace et respecté du public.

Dans toute organisation, les meilleurs résultats sont obtenus lorsque chacun se focalise sur les mêmes objectifs. La création d'une culture judiciaire favorable à la réforme, à l'amélioration des services et à l'innovation est une première étape essentielle pour progresser vers l'excellence des tribunaux.

L'IFCE reste un outil pratique utilisé par les tribunaux, et le Consortium reste engagé à améliorer l'IFCE et à promouvoir son utilisation. Le Cadre est conçu comme un document « vivant » et les tribunaux sont encouragés à partager leurs expériences et leurs suggestions d'amélioration.

### Contexte du Cadre international pour l'excellence des tribunaux

#### • Objectif et élaboration

Un ensemble de valeurs fondamentales sous-tend le travail des tribunaux qui se sont engagés sur la voie de l'excellence judiciaire. Ces valeurs sont l'équité, l'impartialité, l'indépendance, l'intégrité, l'accessibilité et la rapidité. Elles sont essentielles au bon fonctionnement des tribunaux.

Le Cadre est donc construit sur un ensemble de valeurs. Il adopte une approche holistique de la performance des tribunaux à travers sept Domaines d'excellence des tribunaux: cela permet à un tribunal de travailler à son excellence en s'évaluant comme une institution à part entière, au lieu de se concentrer seulement sur un aspect particulier de son activité.

Le Cadre utilise une méthodologie d'évaluation continue. Grâce à cette approche, les tribunaux sont en mesure d'identifier et de hiérarchiser les points forts et les points à améliorer, et de développer leurs propres plans d'amélioration. Le Cadre identifie les mesures de performance possibles des tribunaux et recommande un processus par lequel les tribunaux mettent volontairement en œuvre le Cadre par un effort d'auto-évaluation.

Le pouvoir judiciaire a un rôle essentiel dans l'arbitrage et la résolution des conflits et constitue l'un des piliers de l'État de droit dans la société. Le Cadre est pour les tribunaux une ressource pour œuvrer à la prestation de services judiciaires de qualité, essentiels pour remplir leur rôle d'accès à la justice. Des tribunaux équitables, accessibles et efficaces sont essentiels pour renforcer la confiance du public dans le système judiciaire.

### • **Présentation générale de la 3<sup>e</sup> édition de l'IFCE**

L'IFCE a été lancé pour la première fois en 2008, et une deuxième édition a été publiée en 2013. Outre l'IFCE, le Consortium a développé le Cadre international pour l'excellence de soutien judiciaire (2015), destiné aux organisations qui fournissent un soutien judiciaire, et a collaboré avec d'autres experts sur les Mesures globales de la performance des tribunaux, comprenant onze mesures fondamentales qui servent de guide pour la mesure de la performance.

Depuis la publication de la deuxième édition du Cadre en 2013, de nouveaux éléments sont apparus dans le paysage juridique, tels que l'utilisation croissante de la technologie et le recours plus fréquent des modes alternatifs (extrajudiciaires) de résolution des conflits. En outre, la progression de l'adoption du Cadre par les tribunaux a fourni davantage de retour sur les façons de l'améliorer.

Cette troisième édition du Cadre reflète donc ces nouveautés et l'expérience du Consortium. Les principales améliorations apportées à la troisième édition du Cadre sont les suivantes:



#### **Nouveaux sujets**

Cette édition introduit de nouveaux sujets tels que: l'éthique et les codes de conduite, la gestion des risques, l'utilisation des données pour fournir de meilleurs services judiciaires, la sécurité et l'intégrité des données des dossiers judiciaires, le recours à des modes alternatifs de résolution des conflits pour résoudre les litiges à l'amiable et à moindre coût, et l'utilisation d'approches thérapeutiques ou de résolution de problèmes dans des cas appropriés.



#### **Extension du Domaine d'excellence au personnel**

Les ressources humaines sont un domaine d'excellence des tribunaux. Cela permet de reconnaître et de mettre davantage l'accent sur le rôle du personnel des tribunaux, en allant au-delà de la formation et du développement pour prendre en compte d'autres sujets tels que l'engagement et le bien-être, ainsi que la performance et la reconnaissance des juges et du personnel des tribunaux.

L'édition précédente de l'IFCE incluait les ressources humaines dans la catégorie « Ressources », avec les ressources financières et physiques. Les deux derniers demeurent des éléments importants de l'excellence des tribunaux et ont été réorganisés sous les rubriques Gestion stratégique du tribunal (Domaine 2) et Infrastructure, procédures et processus du tribunal (Domaine 4).



#### **Nouvelle série de recommandations sur la technologie judiciaire**

Pour les tribunaux intéressés par une discussion plus approfondie sur l'utilisation de la technologie, les points de discussion, sans être prescriptifs ni exhaustifs, peuvent servir de point de départ pour éclairer les discussions et façonner la planification à plus long terme de l'utilisation de la technologie dans les tribunaux.



#### **Liste de référence d'auto-évaluation et évaluation de l'efficacité**

La deuxième édition du Cadre comprenait deux façons pour un tribunal d'entreprendre le processus d'auto-évaluation: questionnaire d'auto-évaluation, et Liste de référence d'auto-évaluation. Le questionnaire impliquait un processus d'évaluation plus approfondi et plus complet, car il demandait au tribunal d'examiner chacune des activités énumérées dans les sept Domaines d'excellence des tribunaux et d'évaluer

si chacune d'entre elles a abordé la question et, dans l'affirmative, dans quelle mesure son approche a été fructueuse et a effectivement produit des résultats. En revanche, la Liste de référence permettait une approche simple consistant à cocher et à noter.

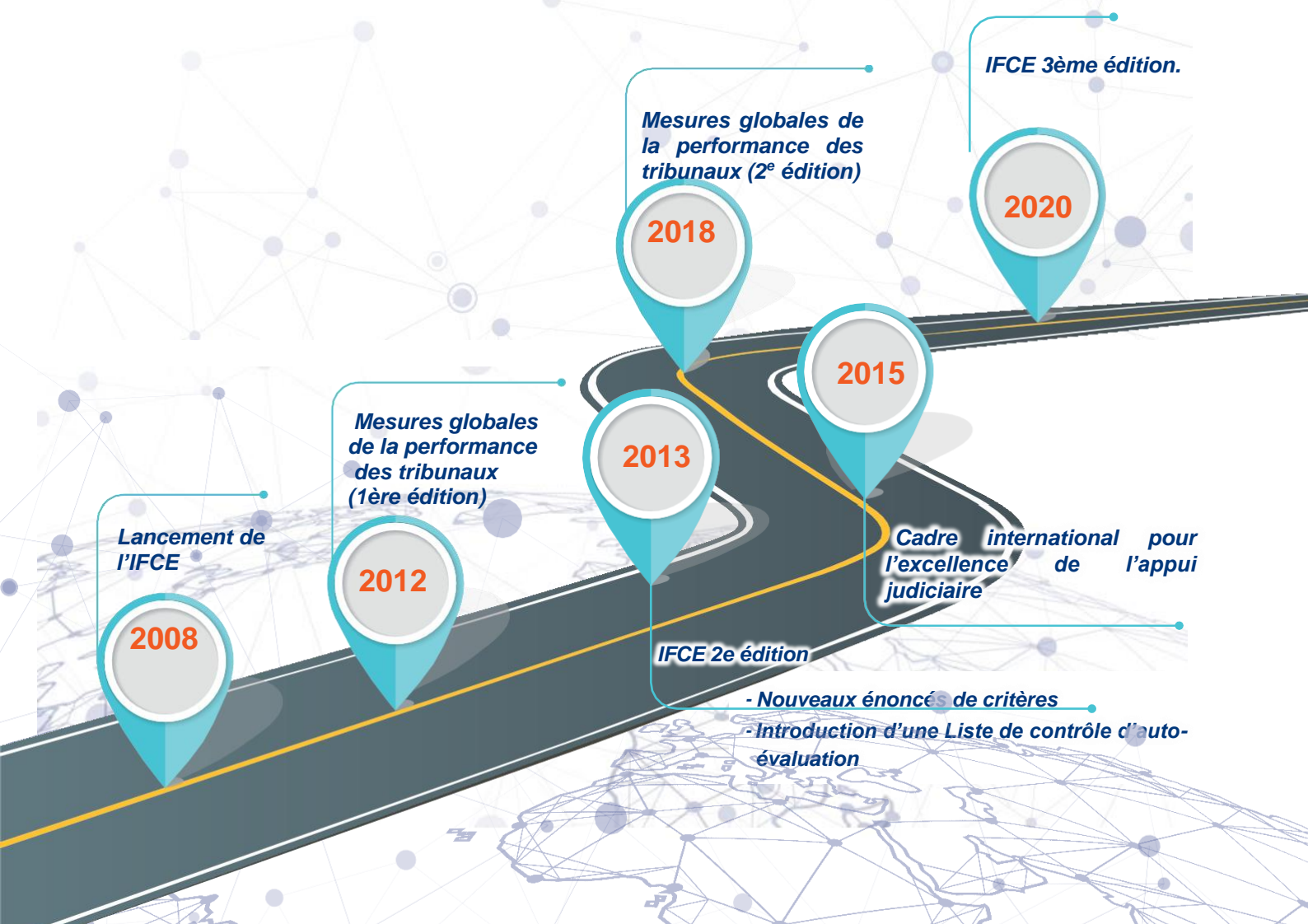
Dans la troisième édition, le Consortium a fondu les deux options en **une seule Liste de référence d'auto-évaluation holistique avec une méthodologie simplifiée**. Cela rend le Cadre plus facile à utiliser pour les tribunaux qui tentent de faire de même. La troisième édition de la Liste de référence combine les avantages des deux options: elle fournit des orientations sur les attentes en matière de performance des tribunaux dans chaque domaine d'excellence des tribunaux, et permet aussi aux tribunaux d'évaluer l'efficacité de leur approche dans chaque domaine.



## Modification de la méthodologie de notation

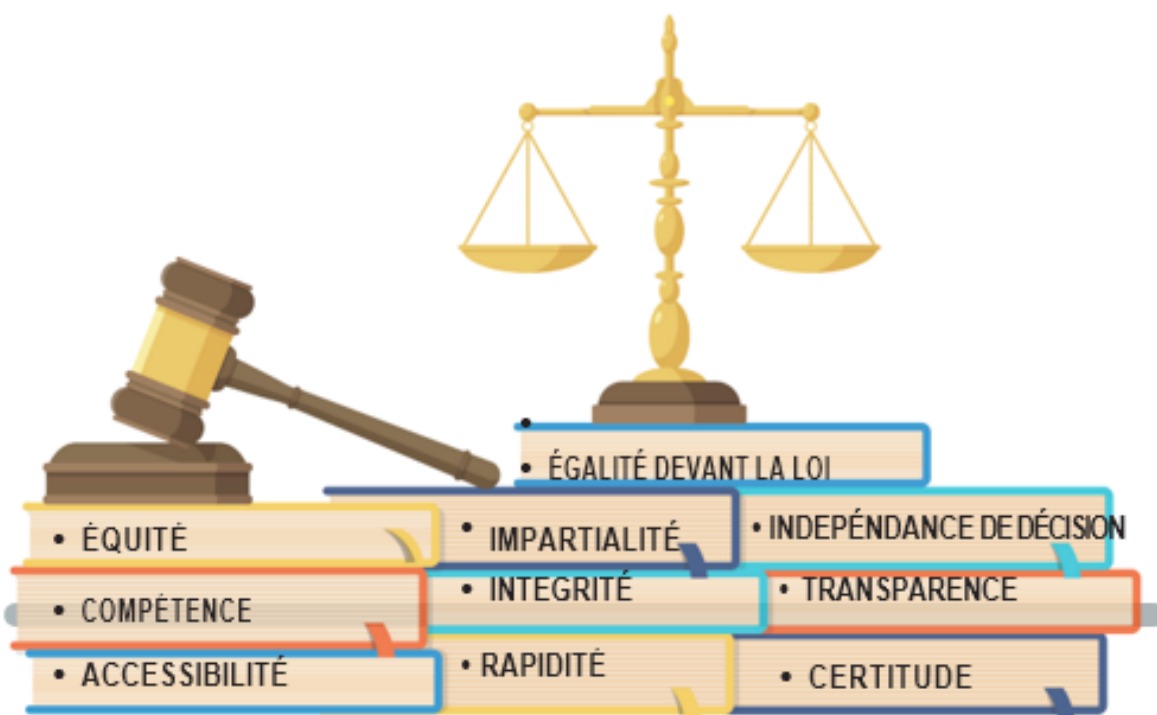
Le Cadre de notation a été révisé afin de prendre en compte ces modifications de la Liste de référence. En plus de l'évaluation de l'efficacité, il y a maintenant une option supplémentaire pour les répondants: « Je ne sais pas », pour les situations où les répondants ne savent tout simplement pas si le tribunal a abordé les points énoncés. Dans de telles situations, un score peut ne pas être un reflet exact de leur réponse et les répondants peuvent avoir recours à des suppositions ou fournir une réponse nulle. Cela conduit à un résultat inexact à la fin de l'exercice d'auto-évaluation. Voir les détails du Cadre de notation révisé dans la Section III.

Figure 1: Chronologie de l'élaboration de l'IFCE



## II VALEURS DU TRIBUNAL

Le Consortium reconnaît qu'il existe un large consensus international concernant les valeurs fondamentales que les tribunaux appliquent dans l'exercice de leur rôle. Les valeurs essentielles au bon fonctionnement des tribunaux sont les suivantes:



Ces valeurs fondamentales garantissent une procédure régulière et une protection égale de la loi à tous ceux qui ont affaire aux tribunaux. Ils définissent aussi la culture du tribunal et donnent des directives à tous les juges et au personnel pour le bon fonctionnement du tribunal.

Des valeurs telles que **l'équité** et **l'impartialité** fixent les normes de conduite des tribunaux. Les valeurs d'**indépendance** et de **compétence** sont principalement liées à la capacité du juge à prendre des décisions fondées sur la compréhension approfondie du droit et des faits. **L'intégrité** comprend la **transparence** et l'adéquation du processus, de la décision et du décideur. Non seulement la justice doit être rendue, mais le processus doit être perçu comme transparent.

**L'accessibilité** comprend la facilité d'accès à la procédure judiciaire (y compris des frais de dépôt et autres coûts raisonnables, l'accès à un avocat et, si nécessaire, à un interprète) et l'utilisation efficace des locaux judiciaires. La possibilité d'obtenir des informations précises et complètes sur le processus judiciaire et les résultats des affaires individuelles est essentielle pour l'accessibilité.

Le **respect des délais** reflète un équilibre entre le temps nécessaire pour obtenir, présenter et évaluer correctement les preuves, le droit et les arguments, et les retards déraisonnables dus à des processus inefficaces et à des ressources insuffisantes. Une garantie non moins importante est la garantie de **certitude** - qu'une décision découle de règles, de principes et de précédents établis et qu'elle sera un jour considérée comme « définitive », que ce soit en première instance ou dans le cadre d'une procédure d'appel.

Il incombe au président du tribunal et aux autres dirigeants et gestionnaires du tribunal de mieux faire assimiler ces valeurs et de promouvoir une culture conforme à elles. Un 'cheminement' vers l'excellence des tribunaux est avant tout une démarche basée sur un fort respect et une adhésion aux valeurs communes des tribunaux.

De nombreuses ressources sont disponibles pour un examen plus approfondi de ce sujet. Quelques suggestions de matériel peuvent être trouvées dans l'annexe B (Ressources) dans le Domaine 1, Leadership du tribunal.

Le Cadre fournit une méthodologie pour construire la performance d'un tribunal sur la base des valeurs du tribunal et de leur application à chaque domaine d'activité du tribunal. Il y a un lien fondamental entre les valeurs des tribunaux et leur performance. Le Cadre fournit une méthode permettant au tribunal d'évaluer si les valeurs qui ont été identifiées comme importantes guident effectivement son rôle et ses fonctions.

Le cheminement vers l'excellence des tribunaux est une amélioration continue obtenue grâce à une organisation interne optimale des tribunaux, un leadership fort, des politiques et des stratégies claires pour les tribunaux, une gestion des ressources, des opérations efficaces et efficaces des tribunaux, des données de haute qualité et fiables sur les tribunaux (performance) et un haut niveau de confiance du public.

Tous ces rôles et toutes ces activités doivent être réalisés au plus haut niveau de performance pour qu'un tribunal soit considéré comme un excellent tribunal. Pour simplifier le processus d'évaluation des performances et l'identification des domaines à améliorer, le Cadre divise ces domaines d'activité et ces rôles en sept Domaines d'excellence du tribunal.

Les valeurs doivent se refléter dans l'approche d'un tribunal pour chacun des Domaines d'excellence des tribunaux et, grâce au processus d'évaluation et d'amélioration, un tribunal peut savoir dans quelle mesure il promeut et respecte ses valeurs. Il est important que les tribunaux ne se contentent pas de promouvoir les valeurs qui guident leur action, mais qu'ils veillent aussi à ce que ces valeurs se reflètent dans leurs processus et leurs pratiques.

<b>Sept Domaines d'excellence des tribunaux</b>	
<b>Élément moteur</b>	<b>Leadership du tribunal</b>
<b>Systemes et catalyseurs</b>	<b>Gestion stratégique du tribunal Personnel du tribunal Infrastructure, procédures et processus du tribunal</b>
<b>Résultat</b>	<b>Implication des usagers du tribunal Des services judiciaires abordables et accessibles La confiance du public</b>

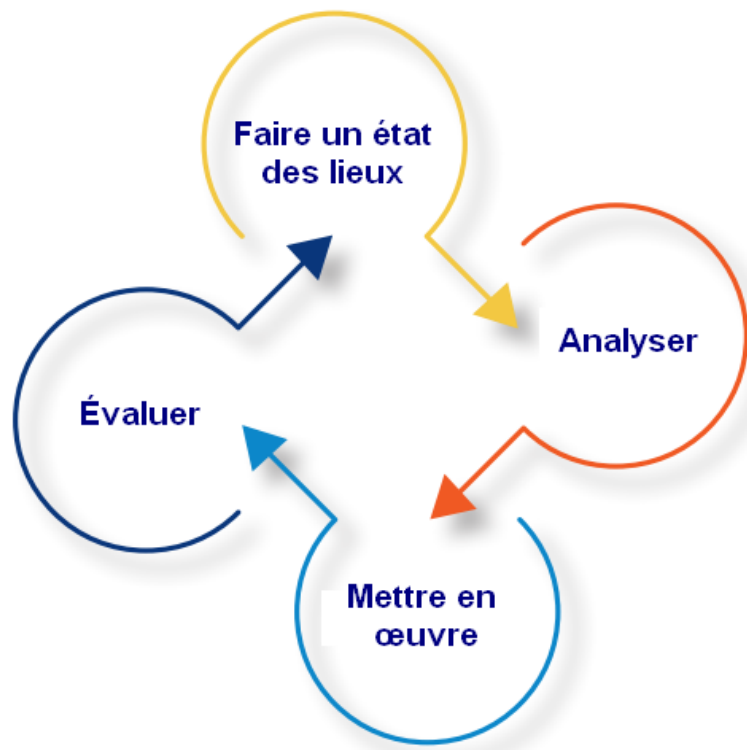


## III MISE EN ŒUVRE DE L'IFCE

### *Méthodologie d'amélioration continue*

Le Cadre utilise une méthodologie d'amélioration continue. Elle garantit qu'une juridiction examine activement et continuellement ses performances et cherche des moyens de les améliorer. Le cycle d'amélioration continue comporte quatre étapes qui sont répétées chaque fois que la juridiction est prête à entreprendre une nouvelle auto-évaluation pour déterminer ses progrès.

*Figure 2: Méthodologie d'amélioration continue*



#### **Étape 1: Faire un état des lieux**

Tout d'abord, le tribunal entreprend une **auto-évaluation** à l'aide de la Liste de référence afin de déterminer ses performances par rapport aux sept Domaines d'excellence des tribunaux.

Conseil pratique : Outils d'enquête en ligne

L'objectif de l'auto-évaluation est de permettre au tribunal d'identifier ses points forts et ses points à améliorer. Afin de dissiper toute inquiétude potentielle du personnel quant à la mise en évidence de problèmes, la Liste de référence peut être réalisée de manière anonyme à l'aide d'outils d'enquête en ligne. Ces outils peuvent aussi rassembler les réponses, ce qui facilite la réalisation de l'auto-évaluation.

#### **Étape 2: Analyser**

**Deuxièmement**, une **analyse** approfondie s'appuie sur l'auto-évaluation pour déterminer les domaines du travail du tribunal qui peuvent être améliorés.

### Étape 3: Mettre en œuvre

---

Troisièmement, un **plan d'amélioration** expose en détail les domaines à améliorer, les actions proposées et les résultats à atteindre.

### Étape 4: Évaluer

---

**Quatrièmement**, à travers un processus de **révision** et d'**affinement**, l'avancement de la mise en œuvre des plans d'amélioration fait l'objet d'un suivi.

Les tribunaux doivent constamment examiner la mise en œuvre des plans d'amélioration et définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les progrès.

Ce processus en quatre étapes est répété lorsque le tribunal est prêt à entreprendre une nouvelle auto-évaluation pour situer ses progrès. Il est recommandé aux tribunaux de procéder à une auto-évaluation tous les deux ans, mais le calendrier est laissé à l'appréciation de chaque tribunal.

Les auto-évaluations périodiques permettent à un tribunal:

- de repérer les domaines dans lesquels il doit apporter des améliorations supplémentaires;
- de déterminer les domaines dans lesquels il concentrera ses efforts immédiats et à long terme; et
- d'évaluer les progrès réalisés, du point de vue des améliorations nécessaires.

## Évaluation de l'excellence du tribunal

**La première étape du cheminement vers l'excellence d'un tribunal est une évaluation de sa performance.** Le Cadre adopte une méthodologie d'auto-évaluation, qui permet à un tribunal d'entreprendre sa propre évaluation de ses performances par rapport aux sept Domaines d'excellence des tribunaux. Cette première étape permet au tribunal d'identifier les domaines dans lesquels une attention particulière peut être requise et de fixer un point de référence par rapport auquel le tribunal lui-même peut mesurer ses progrès ultérieurs.

Le Cadre envisage un processus participatif: **les juges, les administrateurs et les autres employés des tribunaux ont un rôle à jouer dans l'évaluation des services des tribunaux et dans l'élaboration et la mise en œuvre des améliorations.** Les performances et la réputation d'un tribunal dépendent des performances de l'ensemble de son personnel, et le tribunal peut souhaiter qu'une large représentation de juges et d'agents administratifs participe à l'auto-évaluation du tribunal et à l'élaboration de ses plans futurs.

**En outre, les tribunaux sont encouragés à demander l'avis de leurs partenaires,** tels que les professionnels du droit/le barreau, les procureurs, les organismes chargés de l'application de la loi et d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux sur les aspects pertinents des services des tribunaux et les domaines nécessitant une amélioration. Se maintenir en contact avec ces partenaires professionnels permet d'offrir un éventail de nouvelles perspectives et d'améliorer le processus.

**La communication ouverte avec les usagers des tribunaux et le public en général concernant les stratégies, les politiques et les procédures du tribunal favorisera aussi sa quête d'excellence.** Solliciter l'avis des particuliers et des entreprises qui utilisent le tribunal ainsi que du grand public peut contribuer à améliorer le fonctionnement du système judiciaire. En effet, les réactions extérieures concernant l'intégrité et la compétence du tribunal peuvent souvent être le baromètre le plus précis de la qualité du tribunal.

**Le Cadre est destiné à aider les tribunaux à trouver les moyens appropriés pour atteindre leurs objectifs.** Un examen indépendant et transparent du tribunal devrait aussi donner de la crédibilité à leurs demandes de fonds pour moderniser leurs bâtiments et recruter des juges supplémentaires.

La participation active des dirigeants du tribunal est importante pour dissiper les craintes du personnel et des juges quant à l'impact de l'identification des problèmes au sein du tribunal et de la performance. Il convient de souligner que l'objectif de l'auto-évaluation n'est pas de rejeter la responsabilité des problèmes, mais de mettre en évidence les domaines à améliorer et de traiter les problèmes identifiés.

Dans le même esprit, il convient aussi de souligner que les tribunaux **ne devraient pas être trop préoccupés par le score obtenu lors de l'exercice d'auto-évaluation.** La note n'est pas, et ne doit pas être, le point final du Cadre. Le plus crucial est le repérage des points à améliorer à partir de l'auto-évaluation, et l'application des mesures correctives correspondantes. Il n'y a pas de « score parfait » que les tribunaux doivent atteindre. Le Cadre n'est pas non plus destiné à servir aux tribunaux à comparer leurs scores. Le point de référence pertinent ici est celui de l'auto-évaluation précédente du tribunal, car il permettra de savoir si les mesures prises par le tribunal ont été efficaces et si le tribunal s'est amélioré depuis la dernière auto-évaluation.

En substance, l'auto-évaluation est une première étape nécessaire à l'élaboration d'un plan visant à combler l'écart entre « ce qui est » et « ce qui peut être ». Il aidera à déterminer les questions qui peuvent et doivent être traitées à court terme et celles qui exigent une planification à plus moyen ou long terme.



## *Utilisation de la Liste de référence d'auto-évaluation*

### **Le processus d'auto-évaluation**

Les tribunaux doivent s'efforcer d'impliquer une large représentation de leurs juges et de leur personnel dans le processus d'auto-évaluation. Au préalable, les participants doivent recevoir chacun un exemplaire de la Liste de référence. Il sera aussi utile d'organiser une session de planification pour informer les participants sur la méthodologie. Les participants peuvent profiter de cette occasion pour passer en revue la Liste de référence afin d'identifier toute information de base qui doit être recueillie pour faciliter le processus d'auto-évaluation.

Sur la base des informations recueillies, de ses observations et de son sens critique, chaque participant doit examiner ce que le tribunal a fait ou a mis en place concernant chacun des critères énoncés dans les sept Domaines d'excellence des tribunaux. Il est essentiel d'examiner si le tribunal a agi pour résoudre le problème et d'évaluer l'étendue et le succès de chaque action.

Pour traiter les résultats de l'auto-évaluation, plusieurs options peuvent être envisagées. Pour les tribunaux comptant un grand nombre de participants, il peut être nécessaire de créer plusieurs équipes d'évaluation, mais il est important que chaque équipe soit bien représentée par des juges et des administrateurs judiciaires de tous niveaux et fonctions. Une fois que les membres ont procédé à leurs évaluations individuelles, ils doivent discuter des notes attribuées à chaque énoncé de critère. Si les notes données par les membres de l'équipe pour un énoncé particulier diffèrent, ils doivent discuter et se mettre d'accord sur la note appropriée, de préférence par consensus. Lorsque les membres expliquent leurs scores, toute suggestion de réforme ou de changement doit être notée, car elle sera essentielle à l'élaboration d'un plan d'amélioration.

Il est aussi possible d'agréger les réponses de tous les participants en totalisant leurs scores et en calculant le score moyen par énoncé de critère. Il peut s'agir d'un moyen plus efficace de modérer les résultats de l'auto-évaluation lorsqu'il est trop long et laborieux de mener des discussions en équipe.

Dans le Cadre de l'auto-évaluation, il est important, que la juridiction se demande si une action particulière aurait pu être plus efficace ou améliorée d'une manière ou d'une autre. Il faut faire une distinction entre les choses faites et les choses bien faites. Toute affirmation selon laquelle une action ou un domaine particulier a été traité efficacement exige des preuves tangibles sous forme de mesures ou d'autres faits objectifs démontrant l'impact positif de l'action. Aux fins de l'auto-évaluation, il ne suffit pas d'affirmer que certaines initiatives ont été couronnées de succès.

## Directives pour la notation de l'auto-évaluation

Cette section décrit le raisonnement qui sous-tend le système de notation de l'auto-évaluation et explique comment le mettre en œuvre, soit en utilisant la feuille de calcul Excel fournie, soit par des calculs manuels.

Les sept Domaines d'excellence des tribunaux se composent d'un total de 84 énoncés de critères, dont 77 sont des « énoncés généraux » et 7 des « énoncés d'efficacité ». La 3<sup>e</sup> édition du Cadre a une méthode simplifiée, et combine le questionnaire et la Liste de référence de la 2<sup>e</sup> édition en une seule Liste de référence holistique. Ce faisant, la Liste de référence de la 3<sup>e</sup> édition vise à mesurer l'efficacité des mesures prises par un tribunal en demandant aux personnes interrogées de répondre à un « énoncé d'efficacité » à la fin de chaque domaine de compétence du tribunal.

### Notes attribuées aux énoncés

Pour les « énoncés généraux », une note comprise entre « 0 » et « 5 » doit être attribuée à chaque énoncé. La ligne directrice pour la notation des « énoncés généraux » est présentée ci-dessous.

**Tableau 1: Directives de notation (Déclarations générales)**

<b>Je ne sais pas</b>	(Voir l'explication dans la section suivante)	<b>0</b>
<b>Aucun</b>	Il n'y a pas d'approche ni de mise en œuvre	<b>0</b>
<b>Réactif</b>	Une approche existe, mais elle est réactive, avec peu ou pas de preuves de planification ou de mise en œuvre.	<b>1</b>
<b>Défini</b>	L'orientation d'une approche planifiée et fondée sur la prévention est fixée. Il existe des preuves de la mise en œuvre de cette approche dans quelques domaines.	<b>2</b>
<b>Intégré</b>	Une approche saine et efficace est en place, avec des preuves d'activités de prévention. L'approche est alignée sur les besoins organisationnels de base et il existe des preuves de mise en œuvre dans certains domaines clés.	<b>3</b>
<b>Raffiné</b>	Une approche éprouvée et bien définie, avec des preuves de perfectionnement par l'apprentissage et l'amélioration, qui est bien intégrée aux besoins organisationnels. Il y a une preuve tangible de la mise en œuvre dans tous les domaines clés.	<b>4</b>
<b>Innovant</b>	Une approche exceptionnellement bien définie, qui s'intègre parfaitement aux besoins de l'organisation. Preuve tangible de la mise en œuvre et de la cohérence des pratiques à tous les niveaux et dans tous les domaines au sein et en dehors du tribunal.	<b>5</b>

Pour les « énoncés d'efficacité », il est demandé aux répondants d'évaluer la performance du tribunal dans chacun des sept Domaines d'excellence du tribunal. Étant donné que chaque déclaration mesure l'efficacité d'un domaine entier d'excellence du tribunal, le système de notation donne à chacune de ces énoncés deux fois la valeur d'une « déclaration générale ». En conséquence, une note comprise entre « 0 » et « 10 » (par pas de 2) doit être attribuée à chaque déclaration. La ligne directrice pour la notation des « énoncés d'efficacité » est présentée ci-dessous.

**Tableau 2: Directives de notation (énoncés d'efficacité)**

<b>Je ne sais pas</b>	(Voir l'explication dans la section suivante)	<b>0</b>
<b>Nulle</b>	Aucun résultat; aucune tendance à l'amélioration; et aucun objectif atteint.	<b>0</b>
<b>Limitée</b>	Résultats médiocres; quelques tendances à l'amélioration pour quelques indicateurs; et publication limitée des initiatives.	<b>2</b>
<b>Passable</b>	Les performances s'approchent des points de référence dans certains domaines; certaines tendances à l'amélioration; et des résultats signalés pour certains indicateurs clés.	<b>4</b>
<b>Bonne</b>	Bons niveaux de performance (moyens ou meilleurs) par rapport aux critères de référence; tendances à l'amélioration pour la plupart des indicateurs clés.	<b>6</b>
<b>Très bonne</b>	Très bons niveaux de performance par rapport aux critères de référence dans la plupart des indicateurs clés; les tendances à l'amélioration sont soutenues dans la plupart des domaines; et les résultats sont communiqués pour tous les indicateurs clés.	<b>8</b>
<b>Excellente</b>	Excellents niveaux de performance par rapport aux critères de référence dans tous les indicateurs clés; tendances exceptionnelles à l'amélioration dans tous les domaines; et les résultats sont communiqués pour tous les indicateurs.	<b>10</b>

### Réponse « Je ne sais pas »

En plus des six options de réponse évaluative, la Liste de référence de la 3<sup>e</sup> édition comporte une septième option de réponse pour les « énoncés généraux » et les « énoncés d'efficacité » - « Je ne sais pas ». Cette option sert dans les situations où les répondants ne savent tout simplement pas si le tribunal a répondu à l'énoncé du ou des critères. Dans de telles situations, aucune des six options disponibles dans la première et la deuxième édition du Cadre ne reflétait exactement leur manque de connaissances, et les répondants auraient pu avoir recours à des suppositions ou fournir une réponse nulle, ce qui aurait conduit à un résultat inexact à la fin de l'auto-évaluation.

Par conséquent, lorsque les répondants de la Liste de référence ne connaissent pas la réponse à un énoncé de critères particulier (par exemple, lorsqu'il s'agit d'un domaine qui ne fait pas partie de leur champ d'activité), ils doivent choisir l'option « Je ne sais pas ». Cela permettra de s'assurer que les résultats collectés reflètent fidèlement les mesures et les efforts du tribunal dans son cheminement vers l'excellence.

Pour les statistiques, la valeur à attribuer à l'option « Je ne sais pas » est « 0 », comme pour la réponse « Aucun ». Si un répondant saute une question (c'est-à-dire qu'il ne donne pas de réponse), il doit être traité comme une réponse « Je ne sais pas » et on lui attribue la valeur « 0 ».

Les tribunaux doivent rassembler séparément les réponses « Aucun » et « Je ne sais pas ». Les raisons pour lesquelles un répondant choisit l'option « Aucun » ou « Je ne sais pas » sont différentes et suggèrent des questions différentes à traiter par le tribunal. Par exemple, s'il y a un pourcentage élevé de réponses « Je ne sais pas » dans un certain groupe du personnel judiciaire, cela peut suggérer que la communication d'une politique judiciaire particulière à ce groupe démographique doit être améliorée. Il se peut aussi que ce soit le reflet d'une caractéristique de certains systèmes judiciaires où le rôle administratif est distinct du rôle

judiciaire. En revanche, un pourcentage élevé de réponses « Aucune » peut indiquer que les mesures adoptées par la juridiction dans un certain domaine sont insuffisantes.

### Mise en œuvre du Cadre de notation

La 3<sup>e</sup> édition comprend une feuille de calcul Excel pour aider le tribunal à rassembler les réponses à la Liste de référence et à calculer ses scores pour chacun des sept Domaines d'excellence des tribunaux, et son score global.

Pour utiliser la feuille de calcul Excel, les valeurs des réponses de chaque répondant à la Liste de référence d'auto-évaluation sont saisies dans la feuille de calcul intitulée « Formulaire de saisie ». Cette feuille de calcul permet de saisir jusqu'à 100 répondants. La feuille de calcul Excel collecte automatiquement les réponses, effectue les calculs nécessaires et produit un rapport imprimable dans la feuille de calcul intitulée « Rapport ».

La suite de cette section explique comment fonctionne la feuille de calcul Excel et comment reproduire les calculs à la main, si nécessaire.

En général, plusieurs répondants répondent indépendamment au questionnaire d'auto-évaluation. Ainsi, pour obtenir le score global du tribunal, la première étape consiste à obtenir une note moyenne pour chaque déclaration parmi tous les répondants. Pour ce faire, on attribuera une valeur aux réponses de chaque répondant en fonction des valeurs du tableau A (énoncés généraux) et du tableau B (énoncés d'efficacité). Si un répondant a sauté une question (c'est-à-dire qu'il n'a pas donné de réponse), il doit être traité comme une réponse « Je ne sais pas ».

NB: Si vous utilisez la feuille Excel, vous devez saisir « 99 » et non « 0 » pour les réponses « Je ne sais pas » (le programme les traitera comme « 0 » dans le calcul du score).

Les valeurs attribuées sont ensuite additionnées pour tous les répondants pour chaque énoncé, et la somme est divisée par le nombre total de répondants. Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas » (et ceux qui n'ont pas répondu à la question et qui, en tant que tels, sont traités comme s'ils avaient répondu « Je ne sais pas ») doivent être inclus dans le compte des répondants.

Tableau A	
À utiliser pour répondre à toutes les questions, <b>sauf</b> 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 et 7.9	
Réponse	Note
Je ne sais pas	0 (99 en Excel)
Aucune	0
Réactive	1
Définie	2
Intégrée	3
Raffinée	4
Innovante	5

Tableau B	
À utiliser pour les réponses aux affirmations 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 et 7.9	
Réponse	Note
Je ne sais pas	0 (99 en Excel)
Aucune	0
Limitée	2
Passable	4
Bonne	6
Très bonne	8
Excellente	10

La deuxième étape consiste à faire la somme des moyennes obtenues à l'étape 1 sur l'ensemble des énoncés de chacun des sept domaines pour obtenir vos points pour le domaine.

La troisième étape consiste à diviser les points des tribunaux pour chaque domaine par le nombre maximum de points pour le domaine afin d'obtenir le score en pourcentage du domaine (0%-100%).

Le tableau ci-dessous indique le nombre maximum de points disponibles pour chaque domaine.

Catégories		Maximum de points
1	Leadership du tribunal	55
2	Gestion stratégique du tribunal	75
3	Personnel du tribunal	70
4	Infrastructure, procédures et processus du tribunal	85
5	Implication des usagers du tribunal	55
6	Des services judiciaires abordables et accessibles	65
7	La confiance du public	50

On fait ensuite la moyenne des pourcentages de surface en les additionnant et en les divisant par 7.

Enfin, on multiplie cette moyenne par 10 (si on a calculé la moyenne des pourcentages sous forme de nombres entiers) ou par 1000 (si on a calculé la moyenne des pourcentages avec deux décimales) pour calculer la note globale finale, sur 1000 points.

Des conseils supplémentaires sont fournis avec la feuille de notation de l'Annexe D.



## Tableau des tranches de score

Le score total donne une indication globale de la performance du tribunal. Ces résultats peuvent être comparés au tableau de classement qui fournit un point de référence permettant aux tribunaux de mesurer leurs performances.

**Tableau 3: Tableau des tranches de score**

Tranche	Score	Description
1	0-199	<p>Le tribunal a mis en place des approches, mais elles sont réactives, non systématiques ou ne sont pas mises en œuvre.</p> <p>L'efficacité est jugée faible. Les tendances à l'amélioration sont limitées pour quelques indicateurs, ou la communication des résultats est limitée pour la plupart des indicateurs/ initiatives clés</p>
2	200-399	<p>Le tribunal a fixé l'orientation des approches prévues, qui sont mises en œuvre dans quelques domaines.</p> <p>La performance du tribunal est évaluée comme étant proche des critères de référence pour certains indicateurs. Il existe des tendances à l'amélioration et des résultats sont signalés pour certains indicateurs clés.</p>
3	400-599	<p>Le tribunal a mis en place des approches efficaces et solides, avec des preuves d'une certaine innovation. Les approches sont alignées sur les besoins organisationnels de base et il existe des preuves de mise en œuvre dans certains domaines clés.</p> <p>Les niveaux de performance par rapport aux critères de référence pour la plupart des indicateurs clés sont bons (moyens ou meilleurs). On observe des tendances à l'amélioration dans la plupart des indicateurs clés. Des résultats sont signalés dans la plupart des domaines clés.</p>
4	600- 799	<p>Le tribunal a prouvé l'existence d'approches bien définies, avec des preuves d'affinement par l'apprentissage, l'innovation et l'amélioration. Les approches sont bien intégrées aux besoins organisationnels.</p> <p>Il existe des preuves tangibles de la mise en œuvre dans tous les domaines clés. Les niveaux de performance par rapport aux critères de référence dans la plupart des indicateurs clés sont très bons. Les tendances à l'amélioration sont soutenues dans la plupart des domaines; et les résultats sont communiqués pour tous les domaines.</p>
5	800-1000	<p>Le tribunal dispose d'approches innovantes exceptionnellement bien définies et continuellement affinées, qui sont pleinement intégrées aux besoins organisationnels.</p> <p>Il existe des preuves tangibles de la mise en œuvre et de la cohérence des pratiques à tous les niveaux et dans tous les domaines. Les niveaux de performance par rapport aux critères de référence dans tous les indicateurs clés sont excellents. Les tendances à l'amélioration sont exceptionnelles dans la plupart des domaines et les résultats sont communiqués pour tous les domaines.</p>

## *Analyser et identifier les points à améliorer*

Après avoir rempli la Liste de référence de l'auto-évaluation, le tribunal aura identifié les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires. Certains tribunaux peuvent choisir de concentrer leurs efforts d'amélioration dans des domaines distincts, tandis que d'autres peuvent procéder à une révision et à une refonte complète du tribunal. Dans les deux cas, **il est fortement recommandé d'établir un ordre de priorité pour les questions judiciaires. Ainsi le processus de réforme pourra se concentrer sur des domaines de performance spécifiques sur une période donnée.** Les tribunaux ont des ressources limitées; entreprendre de trop nombreuses initiatives de réforme peut retarder et entraver l'élaboration, la consultation et la mise en œuvre.

**Il est essentiel que les dirigeants des tribunaux veillent à ce que le processus de planification de l'amélioration offre de nombreuses possibilités de consultation et de participation aux officiers de justice, aux employés des tribunaux et aux partenaires professionnels des tribunaux.**

### Conseil pratique : Discussions en groupe

Les tribunaux pourraient envisager d'organiser de petits groupes de discussion après la compilation des résultats de l'auto-évaluation. Chaque groupe de discussion pourrait être composé d'un groupe diversifié de juges et de personnel des tribunaux qui analysent ensemble les scores et identifient les domaines à améliorer. Pour commencer, ils pourraient se pencher sur les énoncés de critères qui se sont relativement moins bien comportés et examiner les raisons de cette situation.

Les tribunaux doivent se demander si cela est dû à l'absence de certaines pratiques ou au manque de sensibilisation aux politiques et pratiques déjà en place. Des suggestions doivent aussi être faites sur la façon dont les problèmes peuvent être résolus et les améliorations apportées. Les réponses des différents groupes de discussion doivent ensuite être rassemblées afin d'élaborer un plan d'amélioration (voir la sous-section suivante).

## *Plan d'amélioration*

Le processus d'évaluation et d'analyse aura permis d'identifier une série de questions que le tribunal devra traiter. De nombreuses idées auront émergé au cours des discussions sur l'évaluation d'aspects particuliers du fonctionnement d'un tribunal. L'étape suivante consiste à élaborer des réponses spécifiques aux domaines qui exigent une attention particulière. Au cours de cette phase de « planification de l'amélioration », un tribunal doit se concentrer sur la collaboration et la consultation au sein du tribunal et, si nécessaire, avec des partenaires extérieurs ou des parties prenantes pertinentes. Cela pourrait se faire par le biais de petits groupes de discussion, comme décrit précédemment.

**Le résultat de cette phase est l'élaboration d'un plan d'amélioration qui guidera les activités et les projets d'« amélioration » du tribunal.** Les tribunaux pourraient envisager d'élaborer un plan d'activité pluriannuel pour les actions proposées, qui se dérouleraient par phases sur une période plus longue. Le plan doit identifier le domaine d'excellence du tribunal, la nature de l'action à entreprendre et le résultat à atteindre, les étapes nécessaires à la réalisation de l'action et du résultat, les personnes qui seront impliquées et celles qui seront responsables de la réalisation de l'action, le calendrier de chaque action et enfin, la mesure du succès.

Un plan d'amélioration sera le moteur de l'activité visant à améliorer la performance d'un tribunal et tout doit être fait pour s'assurer que les actions proposées sont susceptibles d'aider un tribunal à devenir plus stratégique, innovant, informatif et réactif.

Pour élaborer un plan d'amélioration, les exemples de questions suivants peuvent être utiles:

- **Le tribunal dispose-t-il d'une déclaration de vision et/ou d'une déclaration de mission exprimant les valeurs et les objectifs fondamentaux du tribunal ?** Si ce n'est pas le cas, c'est ici qu'il faut commencer, car la mise en œuvre du Cadre dépend de la formulation des valeurs par le tribunal.
- **Quelles sont les déficiences dans la gestion, le fonctionnement et les services du tribunal** et pourquoi doivent-elles être améliorées ?
- **Quels sont les problèmes qui peuvent et doivent être réglés rapidement et à court terme ?** Quelles questions exigent une planification à moyen ou long terme ?
- **Quels changements dans les politiques, procédures ou pratiques le tribunal prévoit-il d'instituer ?**
- **Quel soutien et quelle coopération sont les plus pertinents pour réaliser ces changements potentiels** (par exemple, les avocats, le bureau du procureur et d'autres organismes gouvernementaux) ?
- **Quelles ressources seront nécessaires pour réussir à instituer ces changements** (par exemple, financement de personnel ou d'équipements supplémentaires; coopération des avocats qui exercent dans le tribunal; coopération des autres juges du tribunal; communication efficace avec les autres composantes du système judiciaire) ? Comment le tribunal obtiendra-t-il ces ressources ? Quelles sont les sources de soutien auxquelles le tribunal peut faire appel ?
- **Quelles résistances au plan ou quels obstacles peuvent être rencontrés ? Quelle est la** meilleure façon de surmonter cette résistance ou ces obstacles ?
- **Quel est le calendrier de mise en œuvre des changements ?**
- **Comment le tribunal évaluera-t-il le succès des changements ?** Quelles informations le tribunal aura-t-il besoin pour cette évaluation ? Qui recueillera les informations et comment seront-elles analysées ? L'assistance d'un consultant externe sera-t-elle nécessaire pour développer des outils de mesure et analyser les résultats ?

Un tribunal dispose de nombreux outils pour améliorer ses performances. Ces outils comprennent ses politiques et procédures, qui, si elles ne sont pas adéquates, peuvent entraver le traitement efficace et efficient des affaires. En outre, la manière dont les ressources sont allouées, les affaires répertoriées et le temps judiciaire employé peuvent être examinés et ajustés pour améliorer les performances.

## Révision et affinage

Le Cadre est un processus d'amélioration continue et le cheminement vers l'excellence des tribunaux exige de s'arrêter périodiquement pour évaluer les progrès. La gestion de la qualité est souvent appelée « amélioration continue », ce qui reflète la nature cyclique du processus. En général, environ deux ans après une auto-évaluation et la préparation d'un plan d'amélioration, il est utile pour une juridiction d'évaluer ses progrès. Cela implique de procéder à une nouvelle auto-évaluation et de suivre le même processus que celui décrit ci-dessus. Les tribunaux auront généralement des actions qui sont encore en cours et d'autres qui sont achevées. Il peut être plus facile pour une juridiction de mettre à jour son plan d'amélioration en notant les progrès réalisés et en fixant de nouvelles actions et de nouveaux objectifs que de développer un tout nouveau plan.

Chaque tribunal aura son propre parcours d'excellence. Le Cadre est flexible et permet à chaque tribunal de déterminer ses propres priorités et donc sa propre voie pour améliorer ses performances. Pour la plupart des tribunaux, la partie la plus difficile du cheminement vers l'excellence des tribunaux se situe au début, lorsqu'il est nécessaire d'adopter une nouvelle façon de voir les performances du tribunal et d'adopter une nouvelle culture de l'innovation, de l'implication et de la responsabilité.

Le plus souvent, le premier défi d'un tribunal est de faire face aux arriérés et aux retards, et des ressources supplémentaires sont considérées comme le seul moyen de résoudre le problème. Le Cadre fournit la méthodologie permettant à un tribunal de développer une nouvelle culture favorisant l'innovation, la collaboration et la mesure, afin d'aborder ces problèmes sous un angle différent. Le plan d'amélioration doit refléter clairement l'adoption par le tribunal d'une nouvelle approche de la résolution des problèmes et de l'amélioration du tribunal.

Tous les tribunaux ou presque sont confrontés à des problèmes similaires de ressources limitées et de charges de travail croissantes auxquelles les juges et le personnel ne voient pas d'autre solution que d'augmenter les ressources. Il y a peu de temps pour la planification, la révision ou la réflexion sur de nouvelles approches des règles et des procédures. Le Cadre exige des tribunaux qu'ils rompent ce cycle perpétuel d'activité et qu'ils le remplacent par une approche plus réfléchie visant à rationaliser les procédures, à se débarrasser des pratiques inefficaces et à s'engager avec le personnel et les usagers des tribunaux pour développer des moyens innovants d'utiliser plus efficacement des ressources limitées. Le processus de révision et d'affinage continu de l'approche du tribunal garantit une progression constante vers son excellence.

Le processus de révision doit soutenir et encourager l'innovation, car cela permet d'adopter de nouvelles pratiques, de les tester et, en cas de succès, de les déployer dans toute la juridiction. Un facteur clé pour garantir une amélioration continue est l'adoption d'une pratique solide de mesure et d'analyse d'un problème et, surtout, de l'impact des correctifs.

Les tribunaux peuvent être soumis à des pressions extérieures pour réagir à ce qui est considéré comme des retards ou des arriérés inacceptables. L'adoption du processus du Cadre permet à un tribunal de réagir de manière plus ordonnée et proactive et de concevoir et développer son propre programme de réforme. La mesure de la performance d'un tribunal et de l'avancement de ses stratégies et de son programme de réforme est essentielle pour améliorer la performance d'un tribunal mais aussi pour obtenir un niveau élevé de confiance et de respect de la part du public.

Pour décider ce qui doit être modifié, le tribunal doit tenir compte des ressources disponibles sur le site web du Consortium et sur ceux des organisations qui ont participé à l'élaboration du Cadre.

Après avoir identifié un problème ou un domaine à améliorer, un tribunal peut examiner les approches ou les initiatives que d'autres tribunaux ont mises en place pour traiter un problème ou un domaine similaire. Cela peut permettre d'économiser des ressources et du temps en donnant des idées sur ce qui peut ou ne peut pas fonctionner. C'est en fin de compte au tribunal lui-même de décider ce qu'il souhaite faire et comment il mesurera le succès.

## IV DOMAINES D'EXCELLENCE DES TRIBUNAUX

<b>Domaine 1: Leadership du tribunal</b>	
<b>Leadership du tribunal</b>	
1	Nos responsables ont défini la vision, la mission et les valeurs fondamentales de nos tribunaux.
2	Nos responsables communiquent la vision, la mission et les valeurs fondamentales à l'ensemble du personnel et des parties prenantes.
3	Nos responsables communiquent en temps voulu les informations importantes à nos juges et au personnel.
4	Nos responsables illustrent les valeurs fondamentales des tribunaux.
5	Nos responsables sont des éléments moteurs des performances du tribunal et font participer au processus le personnel et les principales parties prenantes.
6	Nos responsables repèrent des personnes pouvant prendre la relève et développent leurs compétences de leadership.
<b>Culture judiciaire</b>	
7	Nous avons élaboré une culture judiciaire conforme à nos valeurs.
8	Nos juges et notre personnel adhèrent au code d'éthique et au code de conduite applicables.
<b>Gouvernance du tribunal</b>	
9	Nos responsables ont mis en place un système de gouvernance qui garantit la responsabilité et la transparence de l'administration des tribunaux.
<b>Efficacité</b>	
10	Grâce aux mesures que nous avons adoptées: (a) Nos responsables dirigent efficacement nos tribunaux; (b) Les valeurs et la culture de notre tribunal sont bien intégrées dans nos systèmes et nos processus; (c) Nous avons un système de gouvernance solide et transparent.

### Notes explicatives

#### Q1 à Q7



Le leadership des responsables est crucial pour le succès d'un tribunal. Ce sont eux qui définissent la vision, la mission et les valeurs d'un tribunal, qui sont des éléments d'orientation importants pour celui-ci. La définition de la vision, de la mission et des valeurs est une première étape importante. L'étape suivante porte sur la communication et la démonstration continue de ces valeurs de manière cohérente. Les valeurs sont à la base des décisions. Grâce à ce processus de démonstration et d'intégration des valeurs dans les systèmes et processus du tribunal, les valeurs constituent le fondement et les soutiens de la culture du tribunal.

#### Q8




Un code d'éthique et un code de conduite établissent des normes de conduite éthique pour les juges et le personnel des tribunaux. Le code d'éthique fait référence aux principes généraux qui régissent la prise de décision, tandis qu'un code de conduite applique le code d'éthique qui régit les actions. Le code d'éthique et le code de conduite fournissent aux juges et au personnel des tribunaux des conseils et des principes

clairs de conduite. Le tribunal doit aussi veiller à la diffusion parmi son personnel du code d'éthique et du code de conduite.


<b>Domaine 2: Gestion stratégique du tribunal</b>	
<b>Élaboration et mise en œuvre de stratégies et de politiques</b>	
1	Nous élaborons et mettons en œuvre des stratégies à court et à long terme qui s'alignent sur notre vision, notre mission et nos valeurs fondamentales.
2	Nous élaborons et mettons en œuvre des politiques judiciaires et de tribunaux pour soutenir nos stratégies à court et à long terme.
3	Nous faisons participer nos juges et le personnel du tribunal à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et des politiques du tribunal.
4	Nous communiquons les politiques pertinentes et contrôlons leur respect.
5	Nous disposons d'un plan de gestion des risques qui est communiqué aux parties prenantes concernées.
6	Nous disposons d'un processus pour l'examen et le suivi réguliers de nos stratégies et politiques.
7	Nous allouons les ressources humaines et financières de manière efficace et efficiente pour mettre en œuvre nos stratégies et nos politiques.
<b>Définition et mesure des performances</b>	
8	Nous fixons des délais et des normes de prestation de services pour la gestion des affaires, qui visent à satisfaire, voire à dépasser les attentes des usagers.
9	Nous mesurons régulièrement nos performances par rapport à ces délais et à ces normes de prestation de services.
10	Nous utilisons les données de mesure des performances pour améliorer nos procédures et nos processus.
11	Nous publions nos performances par rapport aux délais et aux normes de prestation de services, ainsi que d'autres critères de référence.
<b>Gestion et analyse des connaissances</b>	
12	Nous recueillons, gérons et fournissons à nos juges les informations nécessaires à une prise de décision équitable.
13	Nous utilisons les données dans le cadre de notre examen des procédures judiciaires et du profil des usagers des tribunaux afin de fournir de meilleurs services.
<b>Efficacité</b>	
14	Grâce aux mesures que nous avons adoptées: (a) Nos stratégies et politiques judiciaires sont bien planifiées et définies; (b) Nos stratégies et politiques judiciaires sont bien mises en œuvre; (c) Nos performances se mesurent favorablement aux objectifs; (d) Les informations relatives au tribunal sont bien gérées et analysées afin de favoriser l'amélioration.


## Notes explicatives


### Q1 à Q7


 À propos des termes utilisés dans les énoncés de critères du Domaine 2 - Gestion stratégique du tribunal:

- *Stratégies vs politiques.* Les stratégies sont des domaines d'intervention que le tribunal considère importants et nécessaires pour atteindre ses objectifs tels que définis dans sa vision et sa mission. Les politiques sont la base de la prise de décision opérationnelle, et soutiennent donc la mise en œuvre des stratégies. Les politiques doivent être alignées sur la vision, la mission et les valeurs du tribunal.
- *Court terme vs long terme.* Le calendrier des stratégies à court et à long terme variera d'un tribunal à l'autre, car chaque tribunal aura un contexte opérationnel différent. Cependant, l'idée est que les tribunaux considèrent les questions à la fois dans un avenir immédiat, mais aussi en regardant plus loin et en planifiant à plus long terme. Cette planification prospective permettra à la juridiction d'anticiper et de se préparer aux changements.


 Les plans stratégiques doivent s'intégrer aux efforts de planification du travail. Les plans de travail définissent les objectifs, les résultats, les projets et les processus spécifiques à court terme. Cet aspect de la planification porte sur une période plus courte (par exemple un à deux ans). Dans la mesure où la structure organisationnelle du tribunal le permet, la planification du travail devrait être intégrée au processus de planification budgétaire. Dans le cadre du processus de planification, les tribunaux devront tenir compte de l'allocation des ressources. La référence au terme « ressources » au point Q7 couvre à la fois la main-d'œuvre et les ressources financières.

 Les ressources doivent être allouées de manière efficiente et efficace afin de garantir que des fonds soient disponibles pour les activités prioritaires des tribunaux. En outre, les fonds doivent être gérés conformément aux principes comptables et financiers généralement admis pour les entités gouvernementales.

 Un exercice de planification stratégique peut aussi être réalisé dans d'autres situations, par exemple lorsque la cour est confrontée à un nouveau défi ou mandat, qu'il y a un changement d'environnement opérationnel ou qu'une nouvelle équipe ou unité est créée.

 Un plan de gestion des risques (Q 5) permet aux tribunaux d'envisager et de se préparer à des perturbations potentielles. La gestion des risques peut couvrir un large éventail de risques, notamment politiques, stratégiques, financiers, opérationnels, technologiques et de réputation.

### Q8 à Q11

 Les mesures de performance jouent un rôle important dans un plan stratégique. Elles permettent aux tribunaux de situer leur progrès vers les objectifs et leur permettent de se concentrer sur les bonnes questions. Pour chaque objectif, il peut y avoir plusieurs mesures de progrès. Les tribunaux peuvent trouver utile de se référer à des ressources telles que les Mesures globales de la performance des tribunaux (2<sup>e</sup> édition, 2018).

L'expérience de certains tribunaux a été d'impliquer les juges et les administrateurs des tribunaux dans le développement des stratégies et des politiques du tribunal. L'avantage de cette approche est que les juges et les administrateurs du tribunal ont une expertise dans leurs domaines respectifs, par exemple dans les procédures et les processus judiciaires, ce qui permet de formuler des stratégies et des politiques plus solides. En outre, cela peut conduire à un plus grand soutien de la part des juges et des administrateurs des tribunaux lors de la mise en œuvre des stratégies et des politiques. Par ailleurs, grâce à ce processus, les juges et les administrateurs judiciaires se familiarisent aussi avec les questions d'administration et de gestion, telles que les questions de ressources humaines et les finances.

## Domaine 3: Personnel du tribunal

### Gestion du personnel

1	Nous gérons la charge de travail de nos juges et de notre personnel afin que les affaires soient traitées dans les délais et selon des normes élevées.
2	Nous prévoyons et gérons nos besoins en personnel pour répondre aux charges de travail prévues.

### Formation et développement professionnel du personnel

3	Nous identifions les besoins en formation de nos juges et de notre personnel, et mettons en place des programmes de formation qui répondent à ces besoins.
4	Nous avons un programme de développement professionnel continu pour nos juges et notre personnel.
5	Nos juges et notre personnel apprennent les uns des autres et communiquent entre eux.

### Implication et bien-être du personnel

6	Nous mettons en place un environnement de travail propice à l'amélioration de la santé et du bien-être des juges et de notre personnel.
7	Nous obtenons régulièrement un retour d'information de la part de nos juges et de notre personnel.
8	Nous encourageons nos juges et notre personnel des tribunaux à contribuer à la collectivité.

### Performance et reconnaissance du personnel

9	Nous disposons d'un ou de plusieurs systèmes de gestion des performances pour encourager nos juges et notre personnel à réaliser un travail de haute qualité.
10	Nous avons un système transparent et fondé sur le mérite pour donner une reconnaissance à nos juges et à notre personnel.
11	Nous avons un système transparent et basé sur le mérite pour la désignation et la promotion de nos juges et notre personnel.
12	Nous adoptons une procédure équitable pour la révocation et la discipline de nos juges et de notre personnel.

### Efficacité


13	<p>Grâce aux mesures que nous avons adoptées:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Nous gérons efficacement la charge de travail et nous sommes bien préparés à la charge de travail prévue;</li> <li>(b) Nos juges et notre personnel sont satisfaits des possibilités de formation qui leur sont offertes, et apprennent activement les uns des autres;</li> <li>(c) Nos juges et notre personnel sont engagés et tirent satisfaction de leur travail;</li> <li>(d) Nos juges et notre personnel sont satisfaits du système de gestion des performances de notre tribunal.</li> </ul>
----	---




## Notes explicatives


Les questions relatives au personnel judiciaire présentent de multiples facettes. Les remarques suivantes traitent des nouveaux concepts introduits dans le cadre de l'évolution récente des pratiques en matière de ressources humaines, entre autres.

### Q1 à Q2


 Les tribunaux d'excellence disposent d'un système d'attribution et de gestion des affaires. Les facteurs qui pourraient être pris en compte dans la planification des besoins en main-d'œuvre comprennent les charges de travail projetées et le temps moyen nécessaire par affaire. Ces informations permettraient aux tribunaux de planifier le nombre de juges et d'employés nécessaires pour faire face à la charge de travail prévue. La planification et la projection des besoins en main-d'œuvre permettent aussi aux tribunaux de traiter d'éventuelles tâches supplémentaires.


### Q3 à Q5

 De nombreux tribunaux reconnaissent aussi l'importance de la formation et du développement des juges et du personnel judiciaire, et investissent dans des programmes de formation et de développement professionnel continu. Dans le cadre du développement de carrière des juges et du personnel, les tribunaux peuvent leur fournir des conseils sur les besoins de formation et les options de carrière qui leur sont disponibles. Les options de formation varient d'un tribunal à l'autre. Dans certains pays, il peut y avoir des collèges de formation judiciaire qui développent des programmes d'études basés sur des sujets existants et des sujets émergents. Les tribunaux peuvent aussi envisager d'organiser des formations en interne, comme le partage par les juges et le personnel des tribunaux. Les tribunaux qui cherchent à développer leurs capacités en matière d'utilisation des technologies peuvent aussi organiser des programmes de formation sur les technologies judiciaires pertinentes et d'autres formations connexes (voir aussi l'annexe A sur les recommandations relatives à l'utilisation des technologies).

 Pour les tribunaux spécialisés rattachés à une juridiction (*court-annexed tribunals*), il est important que cette formation comprenne un volet sur les concepts juridiques essentiels tels que les règles de « justice naturelle ». Si certains membres du tribunal n'ont pas de formation juridique, cela favorise l'octroi d'une audience équitable aux parties.

### Q6 à Q8

 Au-delà de la formation et du développement professionnel, l'implication et le bien-être professionnels ont aussi un rôle important. L'un des aspects de l'implication consiste à s'assurer qu'il existe des canaux de communication ouverts permettant aux juges et au personnel des tribunaux de fournir un retour d'information sur tout sujet de préoccupation, tel que la charge de travail, le développement de carrière et leur performance. Cela pourrait se faire par différents moyens tels que des enquêtes et des sessions de dialogue. L'objectif est de fournir un environnement de travail qui favorise le bien-être physique, mental et émotionnel des juges et du personnel des tribunaux. Ils seront aussi encouragés et motivés à bien travailler et à contribuer à la vision et à la mission du tribunal.

 Les tribunaux peuvent aussi encourager les juges et le personnel des tribunaux à contribuer à la communauté, dans le cadre d'une approche plus large visant à impliquer le personnel des tribunaux. Par exemple, les tribunaux peuvent permettre aux juges et au personnel des tribunaux de consacrer du temps au bénévolat dans des associations communautaires/à but non lucratif.

## Domaine 4: Infrastructure, procédures et processus du tribunal

### Salles d'audience

1	Nous disposons de suffisamment de salles d'audience pour permettre le traitement rapide des affaires.
2	Nos salles d'audience représentent un environnement fiable et protecteur pour la tenue des procédures judiciaires.

### Dossiers judiciaires

3	Nos dossiers judiciaires et nos dossiers d'affaires (sur papier et sous forme électronique) sont complets, précis et faciles à retrouver.
4	Nous avons mis en place des mesures de sécurité et d'intégrité des données afin de garantir que les dossiers judiciaires et les dossiers d'affaires (sur support papier et électronique) sont correctement protégés.
5	Les motifs de nos décisions sont clairs.

### Procédures et processus du tribunal

6	Nous gérons les dossiers en fonction de critères de référence pour que les dossiers soient traités dans les délais et selon des exigences élevées.
7	Nous révisons régulièrement nos processus et procédures (y compris le rôle des juges et du personnel des tribunaux) pour nous assurer qu'ils sont efficaces.
8	Nous fournissons des services de règlement extrajudiciaire des litiges pour permettre aux usagers du tribunal de résoudre leurs différends à l'amiable et avec un coût abordable.
9	Nous explorons l'utilisation d'approches thérapeutiques ou de résolution de problèmes dans les cas qui s'y prêtent.

### Innovation

10	Notre processus d'innovation judiciaire correspond à notre vision, notre mission et nos valeurs fondamentales.
11	Nous disposons d'une politique et d'une procédure pour générer, recueillir et filtrer les idées innovantes.
12	Nous évaluons et améliorons régulièrement le processus d'innovation des tribunaux.
13	Nous engageons, formons et reconnaissons nos juges et notre personnel judiciaire pour leurs efforts en matière d'innovation judiciaire.
14	Nous effectuons un suivi des performances des autres tribunaux pour repérer les améliorations et les initiatives qui conviennent à notre tribunal.
15	Nous partageons nos connaissances et nos meilleures pratiques avec d'autres tribunaux afin de promouvoir l'apprentissage et l'innovation.


### Efficacité

16	<p>Grâce aux mesures que nous avons adoptées:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Nos affaires sont réglées dans des délais satisfaisants;</li> <li>(b) Il y a un haut niveau de certitude quant aux dates des procès;</li> <li>(c) Nous mettons activement en œuvre des solutions innovantes qui améliorent l'infrastructure, les procédures et les processus de notre tribunal.</li> </ul>
----	---

## Notes explicatives


Le Domaine 4 comprend trois sous-sections: (a) l'infrastructure matérielle des tribunaux et des dossiers judiciaires, (b) les procédures et les processus judiciaires, et à la base de ces deux sous-sections, (c) l'innovation judiciaire, qui souligne la nécessité d'améliorer continuellement les pratiques judiciaires existantes.

### Q1 à Q2


 Dans ce cadre, le terme « salles d'audience » est utilisé au sens large et couvre les tribunaux de première instance, les chambres et tout lieu désigné où peut se dérouler une procédure judiciaire.


En plus de disposer d'un nombre suffisant de salles d'audience pour que les affaires puissent être programmées en temps voulu, il faudra veiller à ce que les usagers se sentent rassurés dans l'environnement où se déroulent les procédures judiciaires, par exemple au moyen de systèmes de sécurité et des contrôles à l'entrée du palais de justice.

### Q3 à Q4


 Les dossiers judiciaires doivent être conservés dans un endroit sans danger et sécurisé. Comme de plus en plus de tribunaux adoptent le support électronique, les dossiers judiciaires et les dossiers d'affaires seront à la fois dans un format physique et électronique. Les tribunaux devraient envisager les mesures de protection nécessaires pour garantir l'intégrité des dossiers physiques et électroniques. Par exemple, en ce qui concerne les documents électroniques, il peut s'agir d'une politique sur la sécurité informatique, comme les droits d'accès des usagers et une piste d'audit.

### Q6 à Q7

 Le traitement des affaires fait référence à l'évolution d'une affaire dans le système judiciaire, depuis le moment où elle est portée devant le tribunal jusqu'à son règlement définitif. Cela inclut tout appel découlant d'une affaire, car les décisions du tribunal doivent être soumises à un mécanisme d'appel équitable et efficace. Il est important de veiller au respect du droit à un appel équitable et efficace, en particulier dans les tribunaux spécialisés rattachés à une juridiction, où il peut ne pas aller de soi.

 En outre, des processus devraient aussi être mis en place pour promouvoir la certitude dans la prise de décision, en particulier si certains membres des tribunaux spécialisés rattachés à une juridiction n'ont pas de formation juridique. Il s'agit notamment de disposer d'un système garantissant que les membres du tribunal sont au courant des précédents contraignants des juridictions supérieures et sont informés des dernières décisions du tribunal.

### Q8

 Dans le cadre de la gestion des affaires, les tribunaux peuvent aussi envisager des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC). Le règlement extrajudiciaire des litiges permet aux parties de rechercher une solution à l'amiable et d'éviter un procès. Si une affaire peut être résolue en MARC, les parties gagnent du temps et évitent des coûts supplémentaires liés à un procès. Cela permet aux tribunaux de fournir des méthodes abordables et accessibles pour résoudre les conflits. Certains tribunaux utilisent une plateforme en ligne permettant aux parties de résoudre leurs différends entre elles ou avec la participation d'un médiateur.

## Q9



Dans certains cas, les tribunaux peuvent envisager le recours à des approches thérapeutiques ou de résolution de problèmes, qui cherchent à aborder les questions sous-jacentes à l'aspect strictement juridique. Les approches de résolution de problèmes ont été utilisées dans des instances spécialisées telles que les tribunaux spécialisés dans la lutte contre la toxicomanie, la violence domestique et la santé mentale aux États-Unis, en Australie et dans d'autres pays. Parmi les caractéristiques d'une approche axée sur la résolution des problèmes, citons: l'accent mis sur des groupes cibles particuliers et le recours à un traitement ou à des services sociaux. Dans le cadre d'une approche de résolution des problèmes, plusieurs organismes collaborent avec les tribunaux pour le traitement et/ou l'encadrement du condamné. Il peut aussi y avoir un suivi judiciaire du condamné, qui revient au tribunal pour des rendez-vous périodiques avec un juge afin de suivre son évolution.



La jurisprudence thérapeutique est un domaine d'étude qui porte sur l'impact de la loi sur le bien-être émotionnel et psychologique. Une approche de jurisprudence thérapeutique envisage des moyens d'améliorer le bien-être des plaideurs en améliorant l'équité procédurale de l'expérience judiciaire, notamment en facilitant l'accès aux traitements et aux services, le cas échéant.

## Q10 à Q13



L'innovation permet à un tribunal d'améliorer ses processus au bénéfice de ses usagers. L'innovation peut porter sur un large éventail de domaines, mais le processus d'innovation doit toujours être guidé par la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la juridiction. Le but de ceci est que les idées innovantes soient ciblées et atteignent les objectifs du tribunal. Les tribunaux peuvent soutenir et faciliter l'innovation en mettant en place un processus qui encourage et permet aux juges et au personnel des tribunaux de suggérer des améliorations des processus judiciaires. Une formation appropriée pourrait être dispensée pour doter le personnel des compétences nécessaires pour innover, et d'encourager un état d'esprit et une culture de l'innovation. La technologie peut aussi servir d'outil pour faciliter l'innovation, par exemple pour améliorer les processus. Les expériences à petite échelle et les méthodes agiles sont quelques exemples de ce que peuvent attendre les tribunaux des nouvelles technologies. (Voir aussi dans l'Annexe A des recommandations sur l'utilisation de la technologie.)

## Q14




Se tenir au courant des initiatives des autres tribunaux favorise une culture d'apprentissage mutuel. Cela pourrait se faire par le biais d'une participation active à des séminaires et conférences internationaux, qui multiplient les réseaux d'échange de connaissances et de compréhension de la manière dont les tribunaux peuvent s'améliorer.

<b>Domaine 5: Implication des usagers du tribunal</b>	
<b>Commentaires des usagers du tribunal</b>	
1	Nous obtenons régulièrement un retour d'information pour comprendre la démographie de nos usagers du tribunal et leurs besoins.
2	Nous utilisons régulièrement le retour d'information pour mesurer la satisfaction de tous les usagers des tribunaux.
3	Nous utilisons régulièrement les commentaires recueillis pour identifier les domaines d'amélioration, et améliorer nos services à tous les usagers.
4	Nous obtenons un retour d'information sur la compréhension des programmes et des services du tribunal par les usagers.
<b>Communication à destination des usagers du tribunal</b>	
5	Nous rendons compte publiquement des changements que nous mettons en œuvre suite aux résultats des enquêtes.
6	Nous publions des informations sur les procédures et les frais de justice, ainsi que le détail de nos services.
7	Nous nous exprimons régulièrement à l'intention des usagers des tribunaux et du public, et nos juges et notre personnel y participent activement.
8	Nous sommes à l'écoute de nos usagers et nous les traitons avec respect.
9	Nous veillons à ce que tous les usagers soient traités de manière égale.
<b>Efficacité</b>	
10	Grâce aux mesures que nous avons adoptées: (a) Les usagers des tribunaux sont très satisfaits de l'administration de la justice par les tribunaux; (b) Le niveau de satisfaction des usagers des tribunaux à l'égard des services de ces derniers est élevé.

## Notes explicatives

### Q1 à Q7


 L'implication des usagers des tribunaux est un outil important pour accroître la confiance du public dans les tribunaux. Les méthodes d'implication peuvent comporter une communication unidirectionnelle, et une communication bidirectionnelle ou multidirectionnelle.

Dans les méthodes d'implication unidirectionnelle, la communication privilégie une direction par rapport à l'autre. Par exemple, les enquêtes utilisent généralement des questions standardisées pour obtenir des informations du public, afin qu'un tribunal puisse mieux comprendre leurs opinions. Les journées portes ouvertes et les entretiens d'information du public mettent l'accent sur la communication des tribunaux avec le public. Les représentants des tribunaux présentent des informations au public et répondent à ses questions.

De leur côté, les stratégies de communication bidirectionnelle ou multidirectionnelle impliquent que les représentants de plus d'un groupe communiquent dans un sens et dans l'autre, en réponse aux informations partagées par les représentants de l'autre ou des autres groupes. Parmi les exemples, citons les discussions délibératives impliquant diverses parties prenantes, les comités consultatifs de citoyens, les discussions animées par les médias sociaux, etc.

Les tribunaux peuvent aussi envisager de comprendre les besoins des usagers des tribunaux lorsqu'ils décident d'utiliser de la technologie, et pendant la phase de développement afin de recueillir des commentaires avant la mise en œuvre du système. Par la suite, les tribunaux peuvent obtenir un retour d'information de la part des usagers sur la technologie qui a été introduite. (Voir aussi dans l'Annexe A des recommandations sur l'utilisation de la technologie.)

### Q8 à Q9

 De même, le traitement équitable des usagers est crucial pour maintenir la confiance dans les tribunaux. Le *UK Judicial College* a publié un manuel de référence intitulé « Equal Treatment Bench Book » (février 2018, modifié en mars 2019) dont l'objectif est que les usagers des tribunaux soient « conscients d'avoir comparu devant un tribunal d'esprit équitable ». Ce manuel explique que « [l]e traitement équitable des personnes exige une prise de conscience et une compréhension de leurs différentes situations, afin qu'il puisse y avoir une communication efficace, et que des mesures puissent être prises, le cas échéant, pour corriger toute inégalité découlant d'une différence ou d'un désavantage ». Dans le contexte de la Q9, le terme « tous les usagers des tribunaux » inclut les groupes mentionnés dans le Domaine 6 aux questions Q7, Q9 et Q10.

## Domaine 6: Des services judiciaires abordables et accessibles

### Services judiciaires abordables

1	Nous examinons régulièrement les règles en matière de frais de justice afin de nous assurer que les services judiciaires sont abordables.
2	Nous travaillons avec les parties prenantes pour fournir des services judiciaires abordables.
3	Nous rationalisons les processus afin de minimiser les coûts pour les parties au litige.
4	Nous avons des règles claires de facturation des frais.

### Accessibilité


5	Il est facile pour les usagers des tribunaux de trouver et d'accéder à la salle d'audience concernée.
6	Nos heures d'ouverture permettent aux usagers des tribunaux de mener à bien leurs activités.
7	Nous soutenons les usagers handicapés des tribunaux et leur permettons d'accéder aux tribunaux et à leurs services.
8	Notre site Web est facile à parcourir, contient des informations pertinentes et est utile aux usagers.
9	Nous fournissons des informations pour aider les plaideurs sans représentation.
10	Des services d'interprétariat sont disponibles pour les usagers des tribunaux qui en ont besoin.
11	Nous utilisons la technologie pour rendre les procédures judiciaires plus efficaces et pour rendre les services judiciaires plus accessibles.

### Efficacité


12	Grâce aux mesures que nous avons adoptées: (a) Le coût pour les plaideurs est abordable; (b) Le niveau d'accès à la justice est élevé.
----	--

## Notes explicatives


### Q1 à Q4

 Il est important de veiller à ce que les frais de justice soient abordables pour tous ceux qui ont besoin de demander réparation devant les tribunaux, afin que les usagers des tribunaux ne soient pas découragés de poursuivre leur affaire.


### Q5

 Comme mentionné dans le Domaine 4, le terme « salles d'audience » est utilisé au sens large et comprend les tribunaux de première instance, les chambres et tout autre lieu désigné où une procédure judiciaire peut se dérouler.


### Q7 à Q10

 Les informations doivent être fournies de manière à être facilement comprises et accessibles par tous les groupes d'utilisateurs. À cet égard, il convient de prendre en compte les utilisateurs souffrant d'un handicap (physique, mental ou autre), ceux qui ne sont pas représentés et ceux qui ne comprennent pas la langue d'instruction du tribunal. Plus précisément, les plaideurs sans représentation peuvent être aidés, par exemple, par des guides et des brochures sur les procédures judiciaires, des boîtes à outils pour les témoins, des formulaires simplifiés etc. Les tribunaux peuvent aussi envisager d'avoir sur place des centres d'entraide offrant des services commerciaux et un accès aux informations juridiques afin d'aider davantage les utilisateurs.

### Q11

 Les tribunaux utilisent de plus en plus la technologie dans les processus et dans la prestation de services judiciaires plus accessibles, mais devraient aussi tenir compte des besoins des utilisateurs qui ont des difficultés à utiliser la technologie. Il s'agit notamment de ceux qui n'ont pas accès aux outils numériques ou qui n'ont pas la capacité de les utiliser. (Voir aussi dans l'Annexe A des recommandations sur l'utilisation de la technologie.)

### Q12 (b)

 Il n'existe pas de définition unique et claire de l'accès à la justice. Comme l'a souligné le Centre de recherche sur les libertés civiles de l'Alberta, ce terme « signifie différentes choses pour différentes personnes. Dans son sens le plus étroit, il ne représente que la capacité formelle de comparaître devant un tribunal. De manière générale, il s'agit du contexte social plus large du système judiciaire et des obstacles systémiques auxquels sont confrontés les différents membres de la collectivité" (voir [www.aclrc.com/what-is-access-to-justice](http://www.aclrc.com/what-is-access-to-justice)). Aux fins de cet énoncé de critères, une référence utile pourrait être la définition adoptée par la Commission Productivité de l'Australie dans son rapport de 2014 *Access to Justice Arrangements: Overview* (Aperçu des dispositifs d'accès à la justice), *Inquiry Report No. 72*, Canberra, Australie, « promouvoir l'accès à la justice » signifie « faire en sorte qu'il soit plus facile pour les gens de résoudre leurs différends ».



## Domaine 7: La confiance du public

### Responsabilité et transparence


1	Nos jugements sont consultables par le public.
2	Nous autorisons les médias à accéder aux procédures judiciaires et à en rendre compte.
3	Nous répondons aux demandes d'information des usagers des tribunaux en temps utile.
4	Nous avons des règles décrivant le processus de dépôt et de traitement des plaintes.
5	Nous rendons compte des réclamations reçues et de leur résolution.
6	Nous comptabilisons correctement les frais et les amendes perçus.
7	Nos comptes/dépenses font l'objet d'un audit indépendant annuel.
8	Notre rapport annuel publié comprend: <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) des données sur les performances;</li> <li>(b) des détails sur notre objectif, notre rôle et nos procédures;</li> <li>(c) des informations sur les initiatives récentes des tribunaux.</li> </ul>


### Efficacité

9	Grâce aux mesures que nous avons adoptées: <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Nous résolvons les plaintes reçues dans les délais et selon une procédure équitable;</li> <li>(b) Le public a une grande confiance dans l'administration équitable de la justice dans nos tribunaux.</li> </ul>
---	---


## Notes explicatives

### Q1 à Q8


 Il est important que les tribunaux soient responsabilisés vis à vis des personnes qu'ils servent: cela garantit la transparence de la procédure judiciaire et l'efficacité de la justice. Pour cela, le public doit avoir accès aux procédures judiciaires et à leurs résultats (Q1 à Q3), les plaintes du public doivent être traitées dans un temps raisonnable et de manière équitable (Q4 à Q5), et les activités administratives du tribunal doivent être portées à la connaissance du public (Q6 à Q8).

 Outre la transparence de l'information, les tribunaux doivent s'assurer que des politiques appropriées sont en place pour régir le traitement des données des usagers des tribunaux. (Voir aussi dans l'Annexe A des recommandations sur l'utilisation de la technologie.)

### Q3

 Les tribunaux spécialisés rattachés à une juridiction devront probablement répondre à des demandes fréquentes de la part de plaideurs en personne, soit parce que la procédure ne permet pas la représentation légale, soit parce que les parties choisissent de se représenter elles-mêmes. Dans ce cas, le tribunal doit fournir des informations appropriées aux usagers du tribunal tout en préservant l'impartialité et l'équité du tribunal. Cela favorise l'accès à la justice.

### Q9

 Relativement à ce critère, il peut être utile de consulter la définition de l'équité procédurale du médiateur d'Australie occidentale, selon laquelle l'équité procédurale « concerne les procédures utilisées par un décideur, plutôt que le résultat effectif obtenu. Elle exige qu'une procédure équitable et appropriée soit utilisée lors de la prise d'une décision » (*Guidelines on Procedural fairness (natural justice)*, version révisée de mai 2009, consultable sur: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm)).

## V MESURE DE LA PERFORMANCE ET DES PROGRÈS

Une des pierres angulaires de l'excellence de la planification et de la performance des tribunaux est le maintien d'informations et de données précises, complètes et fiables. Cette disponibilité des données permet aux tribunaux non seulement d'évaluer leurs performances, mais aussi de déterminer si leurs stratégies ou activités d'amélioration donnent des résultats positifs.

Un tribunal doit conserver des données quantitatives et qualitatives. La nature et la complexité des données et des outils de collecte de données requis par chaque tribunal peuvent devoir être modifiées ou étendues pour permettre l'évaluation de l'efficacité des nouvelles initiatives. Un tribunal doit disposer de différentes sources de données et d'informations, notamment son système de gestion des affaires, son système financier, ses systèmes de greffe et les enquêtes menées auprès des employés du tribunal, des avocats et des usagers.

Sans systèmes de mesure fiables, les tribunaux ne seront pas en mesure d'évaluer correctement leurs performances ou l'efficacité de leurs stratégies ou initiatives. Ce qui peut sembler être une solution raisonnable (comme exiger davantage de divulgation des questions avant l'audience) risque d'imposer des coûts inacceptables aux parties ou retarder davantage la finalisation de l'affaire. Mesurer est essentiel pour évaluer efficacement les performances et les progrès.

Il est important distinguer entre les indicateurs et outils de mesure, et les politiques et outils de gestion de la performance. Les indicateurs et outils de mesure de la performance des tribunaux aident à l'évaluation quantitative et qualitative du fonctionnement des tribunaux. Ces indicateurs et outils permettent de saisir les aspects internes et externes de la performance d'un tribunal, les enquêtes étant un bon exemple de retour d'information direct des usagers sur la performance.

De leur côté, les politiques et les outils de gestion de la performance des tribunaux font partie de la boîte à outils de « leviers » et de processus judiciaires dont dispose un tribunal pour effectuer des changements. Un tribunal peut ajuster ces leviers, procédures et politiques par diverses stratégies d'amélioration de sa performance. L'effet positif de ces changements sera mesuré par l'indicateur de mesure de la performance des tribunaux.

### *Mesure de la performance*

Les tribunaux d'excellence mesurent systématiquement la qualité ainsi que l'efficacité et l'efficacé des services qu'ils fournissent. Pour l'évaluation des performances des tribunaux, il faut utiliser un ensemble d'indicateurs clés de performance. Outre les indicateurs de performance quantitatifs, les tribunaux d'excellence utilisent aussi des indicateurs qualitatifs portant sur des questions telles que l'accès au système juridique, la présence ou l'absence de barrières physiques, sonores et linguistiques dans les locaux du tribunal, l'équité des procédures, la compréhensibilité et la clarté des décisions et des ordonnances, et la courtoisie et le respect dont a fait preuve le personnel du tribunal. Les données concernant ces indicateurs peuvent être basées sur des observations structurées, des évaluations de la satisfaction des employés et des usagers des tribunaux (par le biais d'enquêtes), et l'examen par des experts des formulaires, des ordonnances et des décisions.

Les tribunaux d'excellence utilisent un ensemble d'indicateurs de performance clés pour mesurer la qualité, l'efficacité et l'efficacé de leurs services. Les tribunaux devraient, à tout le moins, collecter et utiliser des informations sur la durée des procédures et d'autres données relatives aux affaires. Les tribunaux d'excellence ont pour objectif de faire passer leurs données des simples entrées et sorties à la satisfaction des usagers des tribunaux, à la qualité du service et à la qualité de la justice.

On a tendance à mesurer les performances des tribunaux uniquement en termes quantitatifs, à l'aide d'indicateurs tels que la durée de la procédure, la charge de travail par juge, le coût par affaire ou le nombre d'affaires en cours. Quant à la durée de la procédure, on pense souvent selon le principe « justice différée est justice refusée »: on considère ainsi que les tribunaux sont peu performants uniquement si les procédures sont trop longues, et en revanche, les procédures judiciaires rapides sont perçues positivement. Parfois aussi les tribunaux sont considérés efficaces s'ils ont un faible coût par affaire ou un taux d'élucidation élevés.

Cependant, la performance des tribunaux d'un point de vue quantitatif tend à déformer l'image globale; justice trop hâtive est parfois justice bâclée. Il est donc important de prendre aussi en compte les aspects qualitatifs du fonctionnement des tribunaux, car les aspects qui ne sont pas mesurés sont des aspects qui sont rarement fixés. Le problème est qu'il est plus facile de quantifier l'efficacité que de mesurer le type de justice de qualité qui dépasse la simple efficacité. La mesure de ces aspects de la qualité peut nécessiter des mesures qualitatives plus innovantes, qui peuvent être plus difficiles et plus coûteuses à obtenir (comme les enquêtes). La relative facilité à mesurer l'efficacité ne peut à elle seule faire oublier la nécessité d'une réflexion constante sur la qualité générale de la justice.

Le Cadre, en adoptant une approche qui considère « le tribunal dans son ensemble », cherche à garantir que ces questions de justice plus larges soient aussi prises en compte en mesurant la qualité du tribunal dans son ensemble. L'idée sous-jacente de la gestion de la qualité est que, bien que la qualité de l'entité puisse être difficile à mesurer, si tous les aspects de ses activités et processus sont de haute qualité on aura une forte présomption qu'elle est globalement de haute qualité. Si un tribunal a un haut niveau de performance dans les sept Domaines d'excellence des tribunaux, on peut raisonnablement conclure que le tribunal lui-même rend la justice avec un haut niveau de qualité.

À eux seuls, les résultats quantitatifs de performance ne donnent pas une image complète de la performance globale d'un tribunal, en particulier de la qualité de ses décisions judiciaires et de ses services. Le Cadre vise à inciter les tribunaux à évaluer un large éventail d'aspects de leur fonctionnement et à utiliser des mesures et un retour d'information tant quantitatifs que qualitatifs. Il se peut que tous les aspects des activités d'un tribunal ne puissent pas être mesurés et qu'une approche flexible doive être adoptée pour identifier la meilleure façon d'évaluer l'efficacité de stratégies, initiatives ou services particuliers.

### ***Mesure des progrès réalisés***

Le processus d'auto-évaluation régulière permettra à un tribunal de tenir un bilan progressif de ses performances dans chacun des sept Domaines d'excellence des tribunaux, ainsi que pour le tribunal dans son ensemble. Toutefois, il faudra aux tribunaux une approche beaucoup plus rigoureuse pour mesurer l'effet des initiatives ou des actions qu'ils adoptent pour réformer ou améliorer leurs pratiques et processus. Il est essentiel de faire l'état des lieux et de fixer ainsi un point de référence pour déterminer ultérieurement si l'initiative ou l'action a eu un effet. Trop souvent, les tribunaux ayant adopté une nouvelle procédure sont ensuite contraints de tenter de prouver rétrospectivement qu'elle a eu un effet bénéfique.



Un plan d'amélioration doit contenir des mesures claires (ou des objectifs clairs) pour chaque action afin de permettre au tribunal d'en mesurer ultérieurement le succès. Les tribunaux doivent éviter d'adopter des mesures qui se contentent de déterminer si une action ou une étape particulière a été réalisée. Par exemple, le fait d'organiser des sessions de formation au management pour vingt membres du personnel et de mesurer que cela a été fait ne dit rien sur l'utilité et la qualité de ces sessions, ni sur l'objectif d'améliorer les compétences du personnel dans ce domaine. De même, fixer comme objectif le respect d'un délai ne suffit pas à garantir le succès de la tâche.

Il faut toujours se poser la question « Pourquoi faisons-nous cela ? », et choisir une mesure ou un indicateur qui reflète le résultat souhaité. La deuxième question à se poser devrait être: « Si nous réussissons, à quoi ressemblera le succès et qu'est-ce qui sera différent ? »

Dans de nombreux cas, la mesure du succès d'une initiative pourrait bien être son impact sur une mesure de la performance du tribunal, mais ce n'est pas toujours le cas. Étant donné que le Cadre exige une approche fondée sur des preuves pour la prise de décision et la planification, il faut toujours veiller à choisir des critères de réussite solides.

### ***Indicateurs et outils de mesure de la performance du tribunal***

Au niveau de chaque tribunal, il est important que les données sur lesquelles on s'appuie soient de haute qualité, fiables et que l'intégrité des données soit garantie. Pour qu'un tribunal soit efficace et bien géré, il faut des données qui ne portent pas seulement sur les intrants, mais aussi sur les extrants, les résultats et la mesure dans laquelle les services sont effectivement fournis. Les tribunaux d'excellence doivent utiliser des systèmes d'information de gestion des tribunaux et des systèmes de gestion des affaires qui permettent de suivre et d'évaluer régulièrement les performances des tribunaux.

Les tribunaux d'excellence utiliseront des définitions et des normes communes pour les affaires, la durée des procédures, le lot d'affaires à traiter et d'autres informations importantes sur les performances. Les indicateurs doivent toujours trouver un bon équilibre entre les mesures quantitatives et qualitatives. Il sera ainsi possible de comparer les performances d'un tribunal dans le temps afin de déterminer les domaines dans lesquels des progrès ont été réalisés et ceux qui nécessitent des efforts supplémentaires.

Un tribunal peut souhaiter créer ses propres outils de mesure à utiliser pour évaluer la mise en œuvre du plan du tribunal. Cependant, il existe d'importantes ressources disponibles sur Internet qui identifient en détail un large éventail de mesures de performance actuellement utilisées par les tribunaux du monde entier.

Le Consortium a publié un ensemble de Mesures globales de la performance des tribunaux (*Global Measures of Court Performance*) (2<sup>e</sup> édition, 2018) qui peuvent aider les tribunaux à adopter une approche cohérente de la mesure de la performance. Les onze critères fondamentaux des Mesures globales constituent un guide pour les tribunaux qui doivent examiner si elles sont appropriées à leur contexte. Cette ressource est disponible sur le site web du Consortium ([courtexcellence.com](http://courtexcellence.com)).

## VI COMMUNICATION ET PRÉSENTATION DES AVANCÉES

Pour garantir le respect et la confiance du public, un tribunal doit être ouvert et transparent quant à ses performances, ses stratégies et ses processus. Au cours des premières étapes de la mise en œuvre du Cadre, les performances d'un tribunal par rapport à ses objectifs ou aux mesures acceptées peuvent être décevantes. Il est important que les tribunaux fassent preuve de transparence quant à leur position actuelle, mais surtout qu'ils publient les détails des actions qu'ils entreprennent pour résoudre les problèmes.

Les demandes non justifiées de ressources supplémentaires adressées aux pouvoirs publics sont rarement couronnées de succès; par contre, si un tribunal a de meilleures chances s'il a adopté des mesures internes pour améliorer les performances et dispose de données claires pour soutenir ses demandes. En faisant preuve de transparence quant à ses performances, en s'engageant auprès de ses usagers et des parties prenantes et en communiquant sa stratégie de réforme, un tribunal suscitera davantage de confiance de la part de la collectivité et des parties prenantes.

Un tribunal devrait communiquer largement au barreau, aux procureurs, aux forces de l'ordre, aux autres entités publiques et non gouvernementales et au grand public son engagement à entreprendre la mise en œuvre du Cadre.

Les pouvoirs publics, les entreprises et la communauté sont bien conscients des processus de gestion de la qualité et le seul fait qu'un tribunal s'engage ouvertement dans une amélioration continue sera reconnu comme une étape positive vers l'excellence du tribunal.

Les tribunaux sont encouragés à publier les résultats de leurs évaluations et leurs plans d'amélioration. Les rapports annuels doivent aussi contenir des détails sur le rôle, la pratique, la procédure et la performance d'un tribunal. Dans la mesure du possible, un tribunal doit, tout au long de l'année, tenir ses usagers, les pouvoirs publics et la collectivité informés de ses performances et de ses initiatives de réforme.

Un aspect important d'un Plan d'amélioration devrait être l'élaboration d'un Plan de communication identifiant la manière dont un tribunal entend informer ses usagers et la communauté. Le plan doit inclure non seulement des stratégies de publication de documents et d'informations, mais aussi d'autres formes de communication appropriées, notamment:

- des réunions régulières avec les principaux usagers et groupes juridiques
- la fourniture d'informations aux médias
- assistance fournie aux plaideurs en personne ou aux groupes défavorisés
- processus de rétroaction et de réclamations.

Une communication ouverte sur les performances des tribunaux et la stratégie d'amélioration renforce la confiance du public.



## ANNEXE A RECOMMANDATIONS SUR L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE

La quatrième révolution industrielle introduit diverses évolutions scientifiques et technologiques dans la société. Les avantages réels et potentiels de la technologie n'ont jamais été aussi bien perçus par la main-d'œuvre actuelle, notamment pour le personnel des tribunaux et l'accès à la justice. La question de savoir si la technologie est plutôt un atout ou un obstacle à l'accès à la justice dépend du contexte et de la manière dont elle est adoptée. Dans le contexte de l'excellence des tribunaux, leurs valeurs fondamentales peuvent être soutenues par la technologie, à condition d'y impliquer les parties prenantes et de gérer la dimension éthique et les risques associés à la technologie, de manière à obtenir les meilleurs résultats possibles.

Au fil des ans, les tribunaux ont progressivement introduit la technologie dans leurs procédures judiciaires, comme la soumission et l'envoi de documents électroniques. Avec les progrès de la technologie, les tribunaux ont commencé à introduire des systèmes de gestion des affaires, ou des systèmes pour les services généraux tels que les ressources humaines, la gestion financière et les achats. Ces nouveaux moyens d'améliorer l'administration de la justice et de renforcer la productivité et l'efficacité. L'infrastructure dans laquelle les tribunaux ont investi constitue donc une base importante pour la prestation des services judiciaires. Au-delà de l'infrastructure, la technologie a aussi transformé la manière dont les tribunaux interagissent avec leurs usagers. Cela se traduit par l'essor des services numériques, tels que les modalités de dépôt de dossier et de paiement en ligne, et l'accès aux informations sur les tribunaux et les procédures judiciaires. La technologie évolue rapidement et continuera d'apporter des changements importants. Le défi pour les tribunaux est de s'adapter et de réfléchir à l'impact sur les processus existants.

Les recommandations suivantes sont destinées aux tribunaux qui souhaitent une discussion plus approfondie sur l'utilisation de la technologie. Ces recommandations ne se veulent ni prescriptives ni exhaustives, mais nous espérons qu'elles pourront alimenter les discussions et façonner la planification à plus long terme des tribunaux. À cet égard, il est envisagé que les recommandations puissent être utilisées par les dirigeants et les agents des tribunaux qui sont impliqués dans la planification stratégique de l'utilisation de la technologie dans les tribunaux. La quatrième Révolution industrielle est un phénomène durable. Les tribunaux sont incités à adopter une approche plus agile, plus adaptative et plus anticipatrice<sup>1</sup> de la technologie.

### Accessibilité et transparence

1. En fournissant des services numériques, nous prenons des mesures pour veiller à ce que les services des tribunaux restent accessibles aux usagers moins avertis en matière de technologie.<sup>2</sup>
2. Nous adoptons une approche consultative en faisant participer nos usagers à la conception et à l'utilisation de la technologie.<sup>3</sup>
3. Nous avons élaboré des politiques et des lignes directrices sur la gouvernance des données.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Adapté de « Shaping the Fourth Industrial Revolution » [Comment façonner la quatrième révolution industrielle], Klaus Schwab, p. 227. « *Le leadership en matière de gouvernance dans la quatrième révolution industrielle implique d'explorer de nouvelles approches de gouvernance plus agiles, plus adaptatives et plus anticipatrices.* »

<sup>2</sup> Voir **Domaine 6 : Des services judiciaires abordables et accessibles : Accessibilité, Q. 11** « *Nous utilisons la technologie pour rendre les procédures judiciaires plus efficaces et pour rendre les services judiciaires plus accessibles.* » En tirant parti de la technologie, prendre en compte les besoins des usagers des tribunaux qui peuvent avoir des difficultés à accéder aux services numériques.

<sup>3</sup> Voir **Domaine 5 : Implication des usagers du tribunal – Communication à l'intention des usagers du tribunal, Q. 7** « *Nous nous exprimons régulièrement à l'intention des usagers des tribunaux et le public, et nos juges et notre personnel sont activement impliqués dans le processus d'implication.* » Le *NCSC High Performance Court Inventory* évoque aussi la manière dont les « *les besoins professionnels exprimés par les juges, les gestionnaires et le personnel déterminent l'acquisition et l'utilisation de la technologie* ». Cette recommandation se focalise sur la compréhension des besoins des usagers des tribunaux lorsqu'ils utilisent la technologie.

<sup>4</sup> Voir **Domaine 7 : La confiance du public**. Les tribunaux doivent se doter de règles appropriées pour le traitement des données de leurs usagers.

## Innovation

4. Nous tirons parti de la technologie pour repenser et améliorer nos processus.<sup>5</sup>
5. Nous utilisons la technologie pour fournir des plates-formes innovantes permettant aux usagers des tribunaux de résoudre des litiges et/ou de faire des choix plus éclairés.<sup>6</sup>
6. Nous encourageons les expériences à petite échelle et adoptons des méthodes agiles lorsque nous explorons de nouvelles technologies et de nouveaux processus.<sup>7</sup>
7. Nous contactons d'autres organisations pertinentes et/ou collaborons avec elles pour connaître les meilleures pratiques en matière de nouvelles technologies.<sup>8</sup>

## Impact et durabilité

8. Nous surveillons l'impact des technologies sur le processus judiciaire et examinons régulièrement son utilisation et les domaines à améliorer.<sup>9</sup>
9. Lors de la conception des technologies, nous gardons à l'esprit le potentiel de reproduction, de transfert et/ou d'augmentation de l'échelle d'utilisation des technologies.

<sup>5</sup> NCSC High Performance Court Inventory. « Notre tribunal profite des opportunités offertes par les technologies pour repenser et améliorer nos processus. » Voir aussi **Domaine 4 : Infrastructure, procédures et processus judiciaires - Innovation, Q. 11** « Nous avons mis en place une politique et une procédure pour générer, recueillir et filtrer les idées innovantes. » et **Q. 13** « Nous engageons, formons et reconnaissons nos juges et notre personnel pour leurs efforts en matière d'innovation judiciaire. » L'accent est mis ici sur la technologie en tant qu'outil d'innovation.

<sup>6</sup> Voir **Domaine 4 : Infrastructure, procédures et processus du tribunal - Procédures et processus judiciaires, Q. 8** « Nous fournissons des services de règlement extrajudiciaire des litiges pour permettre aux usagers du tribunal de résoudre leurs différends à l'amiable et avec un coût abordable. » La technologie pourrait fournir une plate-forme/un moyen en ligne pour le règlement des litiges, entre autres services.

<sup>7</sup> Adapté de Singapore Smart Nation Digital Government Group, Digital Government Blueprint (DGB), Pg 16. « Pour les technologies moins matures, comme la blockchain, nous commencerons par des expériences à petite échelle et trouverons des opportunités de synergie ou de mise à l'échelle des succès. » Voir **Domaine 4 : Infrastructure, procédures et processus judiciaires - Innovation, Q. 11** « Nous disposons d'une politique et d'une procédure pour générer, recueillir et filtrer les idées innovantes. » Les expérimentations à petite échelle et les méthodes agiles sont des exemples que les tribunaux pourraient prendre en compte pour générer des utilisations innovantes de la technologie.

<sup>8</sup> Adapté de DGB, p. 25. « Pour compléter les capacités internes des pouvoirs publics, nous collaborerons aussi de manière proactive avec l'industrie et les instituts de recherche, en particulier dans les domaines des technologies émergentes. » Voir **Domaine 4 : Infrastructure, procédures et processus du tribunal - Innovation, Q. 14** « Nous effectuons un suivi des performances des autres tribunaux pour repérer les améliorations et les initiatives qui conviennent à notre tribunal. » et **Q. 15** « Nous partageons nos connaissances et nos meilleures pratiques avec d'autres tribunaux afin de promouvoir l'apprentissage et l'innovation. » Cette recommandation met l'accent sur l'apprentissage et la collaboration avec d'autres organisations pertinentes, outre les tribunaux.

<sup>9</sup> Certains tribunaux peuvent avoir élaboré leurs plans informatiques qui définissent des indicateurs de performance clés ou des objectifs à atteindre par les tribunaux. Voir aussi la modification de l'IFCE par la *Family Court of Australia* (Tribunal des affaires familiales d'Australie) (2013). « L'infrastructure et les services technologiques du tribunal soutiennent les activités du tribunal, sont contemporains et répondent aux attentes de la collectivité en matière de commodité et d'accès. »



## Compétence

11. Nous avons mis en place des programmes de formation et de développement pour avoir un personnel judiciaire numériquement compétent dans l'utilisation des nouvelles technologies.<sup>10</sup>
12. L'ensemble du personnel dispose des connaissances et des compétences pertinentes en matière de cybersécurité pour contribuer à la cyber-résilience des tribunaux.

## Dimension éthique

13. Nous sommes conscients des biais et des limites réels, potentiels et/ou perçus des technologies et prenons des mesures pour y remédier lorsque cela est nécessaire et pertinent.
14. Nous tenons compte de la dimension éthique de l'utilisation des technologies.<sup>11</sup>



<sup>10</sup> Adapté du *NCSC High Performance Court Inventory*. « Le personnel des tribunaux bénéficie d'un bon soutien en matière de formation et de soutien continu sur l'utilisation des systèmes d'information des tribunaux. » Voir **Domaine 3 : Personnel du tribunal - Formation et développement professionnel du personnel, Q. 3** « Nous identifions les besoins de formation de nos juges et de notre personnel et mettons en place des programmes de formation qui répondent à ces besoins. » et **Q. 4** « Nous avons un programme de développement professionnel continu pour nos juges et notre personnel. » L'accent qui est suggéré ici est la formation et les programmes de développement en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies.

<sup>11</sup> Adapté de *Shaping the Fourth Industrial Revolution*, vi. « Il y a un impératif éthique à être inclusif et transparent dans la conception de ces technologies... » Voir aussi dans **Domaine 1 : Leadership du tribunal Q. 8** « Nos juges et notre personnel adhèrent au code d'éthique et au code de conduite applicables. » Il s'agit ici de l'utilisation éthique de la technologie.

## ANNEXE B RESSOURCES

---

### *Domaine 1: Leadership du tribunal*

*Council of ASEAN Chief Justices. Model Principles of Judicial Conduct.* (Conseil des Chief Justices de l'ASEAN. Modèle de principes de déontologie judiciaire.) Disponible sur: <https://cacj-ajp.org/web/guest/model-principes-de-conduite-judiciaire>

Groupe d'Intégrité Judiciaire. Mesures pour la mise en œuvre effective des Principes de Bangalore de déontologie judiciaire (2010). Disponible sur: [https://www.unodc.org/res/ji/import/international\\_standards/measures\\_implementation/measures\\_implementation.pdf](https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measures_implementation/measures_implementation.pdf)

Convention des Nations Unies contre la corruption. Guide de mise en œuvre et Cadre d'évaluation de l'article 11 (mars 2015). Disponible sur [www.unodc.org](http://www.unodc.org).

Conseil économique et social des Nations unies. Résolution 2006/23 Renforcer les principes fondamentaux de déontologie judiciaire (2006). Disponible sur: <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/documents/2006/resolution-2006-23.pdf>

Programme des Nations Unies pour le développement (Centre régional de Bangkok). Liste de référence de l'intégrité judiciaire (2018) Disponible sur <https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html>

### *Domaine 2: Gestion stratégique du tribunal*

*Balanced Scorecard Institute, Strategic Planning Basics.* Disponible sur: [www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Planification-Stratégique-Basics](http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Planification-Stratégique-Basics)

Mesures globales de la performance des tribunaux (2018); Consortium international pour l'excellence des tribunaux. Disponible sur [www.courtexcellence.com](http://www.courtexcellence.com)

*Strategy Management Institute.* Disponible sur: [www.strategymanagementinstitute.com](http://www.strategymanagementinstitute.com)

*United Nations Strategic Planning Guide for Managers* (Nations unies: Guide de planification stratégique pour les gestionnaires). Disponible sur le portail RH de l'ONU: <https://hr.un.org/materials/strategic-planning-basics-managers>

### *Domaine 3: Personnel du tribunal*

*Judicial College of Victoria.* Ressources pour le bien-être des officiers de justice. Disponible sur: [www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources](http://www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources)



#### **Domaine 4: Infrastructure, procédures et processus du tribunal**

National Center for State Courts. *Problem-solving Courts Guide*, disponible sur <https://www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem-Solving-Courts/Home.aspx>

Ressources de l'*Australasian Institute for Judicial Administration* sur les tribunaux spécialisés dans la résolution de problèmes et la jurisprudence thérapeutique. Disponible sur:

<https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts>;  
<https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic-jurisprudence>

Centre for Justice Innovation. *Problem Solving Courts: An evidence review* (Tribunaux spécialisés dans la résolution de problèmes: Un examen des données probantes) (décembre 2015). Disponible sur: [www.justiceinnovation.org](http://www.justiceinnovation.org)

E Richardson, P Spencer et D Wexler, *The International Framework for Court Excellence and therapeutic jurisprudence: Creating excellent court and enhancing wellbeing* (Le cadre international pour l'excellence des tribunaux et la jurisprudence thérapeutique: créer des tribunaux d'excellence et améliorer le bien-être) (2016) 25 *Journal of Judicial Administration* 148.

#### **Domaine 5: Implication des usagers du tribunal**

National Center for State Courts et Université du Nebraska. *Building Trust by Building Trustworthiness: A Toolkit for Public Engagements Addressing Disparities in the Courts*. (Créer la confiance en créant les conditions: Une boîte à outils pour l'implication du public dans la lutte contre les disparités dans les tribunaux.) Disponible sur <https://www.ncsc.org/pilots>.

UK Judicial College, *Equal Treatment Bench Book*. (février 2018, modifié en mars 2019). Disponible sur [www.judiciary.gov.uk](http://www.judiciary.gov.uk)

#### **Domaine 6: Des services judiciaires abordables et accessibles**

Productivity Commission of Australia, *Access to Justice Arrangements Inquiry Report No. 72* (Commission de la productivité d'Australie, Rapport d'enquête sur les modalités d'accès à la justice n° 72) (2014). Disponible sur [www.pc.gov.au](http://www.pc.gov.au).

#### **Domaine 7: La confiance du public**

Ombudsman Western Australia. *Guidelines on Procedural fairness (natural justice)*. (Médiateur d'Australie occidentale. Lignes directrices sur l'équité procédurale (justice naturelle)). Version d'avril 2019. Disponible sur: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm)

## ANNEXE C PLAN D'AMÉLIORATION

Domaines d'excellence du tribunal		Action à entreprendre et résultat attendu	Étapes et résultat	Responsabilité/ Participants	Échéances des étapes	Indicateur de performance
1	<b>Domaine 1: Leadership du tribunal</b>	Assurer un leadership organisationnel qui favorise une culture de gestion proactive et professionnelle, poursuit l'innovation et est responsable et ouvert.				
1,1	<b>Nos responsables ont défini la vision, la mission et les valeurs fondamentales de nos tribunaux.</b>	1,1.1. <b>Déclaration d'intention</b>  Élaborer, adopter et publier une déclaration décrivant l'objectif du tribunal	Élaborer la déclaration.  Adopter la déclaration.  Publier la déclaration.	Groupe de travail de l'IFCE  Groupe de travail de l'IFCE  Registraire	30 jun  31 jul  30 sep	Action entreprise à la date prévue.  Action entreprise à la date prévue.  Action réalisée à la date prévue.
1,2	<b>Nos responsables communiquent la vision, la mission et les valeurs fondamentales à l'ensemble du personnel et des parties prenantes.</b>	1,2.1 <b>Groupe d'utilisateurs du tribunal</b>  Continuer les réunions régulières du groupe d'utilisateurs du tribunal	Organiser des réunions.	Juge XX		Quatre réunions par an

## ANNEXE D FEUILLE DE CALCUL MANUEL DU SCORE

Score : somme des points et calcul de score pourcentage dans chaque domaine

Domaine 1				
	A1	B1	C1	D1
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen: A1 / (B1+C1)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (55 max)		E1	ST colonne D1	=
Score sur le Domaine (%)		F1	E1 / 55	=

Domaine 2				
	A2	B2	C2	D2
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A2 / (B2+C2)
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				
2.9				
2.10				
2.11				
2.12				
2.13				
2.14				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (75 max)		E2	ST colonne D2	=
Score sur le Domaine (%)		F2	E2 / 75	=

Domaine 3				
	A3	B3	C3	D3
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A3 / (B3+C3)
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (70 max)		E3	ST colonne D3	=
Score sur le Domaine (%)		F3	E3 / 70	=

Domaine 4				
	A4	B4	C4	D4
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A4 / (B4+C4)
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
4.7				
4.8				
4.9				
4.10				
4.11				
4.12				
4.13				
4.14				
4.15				
4.16				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (85 max)		E4	ST colonne D4	=
Score sur le Domaine (%)		F4	E4 / 85	=

Domaine 5				
	A5	B5	C5	D5
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A5 / (B5+C5)
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				
5.9				
5.10				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (55 max)		E5	ST colonne D5	=
Score sur le Domaine (%)		F5	E5 / 55	=

Domaine 6				
	A6	B6	C6	D6
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A6 / (B6+C6)
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				
6.7				
6.8				
6.9				
6.10				
6.11				
6.12				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (65 max)		E6	ST colonne D6	=
Score sur le Domaine (%)		F6	E6 / 65	=

Domaine 7				
	A7	B7	C7	D7
Énoncé	Nb total de réponses	Nb de réponses autres que « Je ne sais pas »	Nombre de « Je ne sais pas »	Score moyen A7 / (B7+C7)
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
Points sur le Domaine et score en pourcentage				
Points (50 max)		E7	ST colonne D7	=
Score sur le Domaine (%)		F7	50	=

\* Le nombre de réponses « Je ne sais pas » comprend les questions sans réponse / abandonnées et les réponses explicites « Je ne sais pas ».

Compléter les pourcentages par Domaine						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Domaine 1:	Domaine 2:	Domaine 3:	Domaine 4:	Domaine 5:	Domaine 6:	Domaine 7:

Moyenne des pourcentages par Domaine et calcul du score final				
Pourcentage moyen par Domaine	G	$(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7$		=
Score global (sur 1000)	H	Si G > 1	G * 10	=
		Si G < 1	G * 1000	





**CADRE INTERNATIONAL POUR  
L'EXCELLENCE DES TRIBUNAUX**