

**LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA RÉFORME  
JUDICIAIRE : CONTEXTE ET QUELQUES EXPÉRIENCES  
INTERNATIONALES**

*PAR*

*WALEED H. MALIK  
LA BANQUE MONDIALE*

**“STRATEGIES FOR MODERNIZING THE JUDICIAL SECTOR”,  
ORGANIZED BY THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME ON  
GOVERNANCE IN THE ARAB REGION (POGAR) IN PARTNERSHIP WITH THE  
MOROCCAN MINISTRY OF JUSTICE AND THE WORLD BANK.  
MARRAKECH, MOROCCO, 15-17 MARCH, 2002**

**Le développement économique et la réforme judiciaire:  
Contexte et quelques expériences internationales.**

**Waleed Haider Malik<sup>1</sup>**

I- Le contexte.

A- l'ordre.

---

<sup>1</sup> L'auteur est un spécialiste supérieur du secteur public dans la division de la modernisation et du développement du secteur public dans la région d'Amérique Latine et des Caraïbes, de la Banque Mondiale. Les conclusions, interprétations et découvertes figurant dans ce travail sont la responsabilité exclusive de l'auteur et ne doivent être attribuées en aucune manière à la Banque Mondiale et à ses organisations subsidiaires, ni aux membres du conseil exécutif de ces institutions ou aux pays qu'ils représentent. Ce travail a été adapté de la version espagnole “El Desarrollo Económico y la Reforma Judicial: Contexto y Experiencias Internacionales”, *Revista de Derecho Internacional Económico*, Volumen 1, Número 1, 1996, pp.5-16. L'auteur remercie Karine Abdelnoor, Alexandra Habershon Nina Ohman et autres pour leur aide dans la réalisation de ce travail. Le but de ce travail est de générer la discussion, prière d'envoyer vos commentaires a [wmalik@worldbank.org](mailto:wmalik@worldbank.org).

L'ordre juridique dans un pays établit les principes de base pour que l'économie fonctionne bien. La capacité de faire respecter les lois à chaque fois, est nécessaire pour un développement économique et sociale durable. Elle requière un pouvoir judiciaire prêtant un service de première qualité, de manière ponctuelle, équitable, effective et transparente.<sup>2</sup>

La quantité et la complexité des querelles relationnelles en entreprises augmente au fur et à mesure que l'activité du marché augmente. La capacité du système judiciaire de mener le volume des disputes chaque fois plus compliquées affecte le niveau des investissements des entreprises privées; l'efficacité des mécanismes du marché, la perception du risque inhérent aux activités commerciales, le degré de compétence, l'équité et la transparence des transactions commerciales. Par conséquent, quand la réforme judiciaire est nécessaire, elle bénéficie à tout le monde. Elle bénéficie, au secteur privé, dans la mesure où les transactions commerciales deviennent plus prévisibles et ainsi font baisser les coûts; au secteur public, par l'établissement de meilleures réglementations et responsabilités, et au public en général, en augmentant l'accès aux programmes et services d'assistance juridique, comme elle crée la confiance en la société civile. Ce qui est surprenant, c'est qu'il existe très peu d'investigations quantifiant les coûts économiques d'un système judiciaire qui fonctionne mal. L'évidence est fondamentalement anecdotique ou sous forme de monographies isolées.<sup>3</sup>

## B- Les idées.

Les expériences de certains pays en matière de réforme judiciaire présentent des leçons variées aux responsables qui doivent prendre les décisions politiques dans les pays en voie de développement et en transition. Ces expériences sont d'une importance particulière pour les décideurs en Amérique Latine qui doivent réagir de manière urgente au changement du milieu international tel que le nouvel accord général portant sur les tarifs douaniers et commerciaux (GATT) et la Convention de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les implications du Traité de Libre-Echange en Amérique du nord et l'intégration des marchés de capitaux à travers les mesures prises pour le développement des entreprises et la compétitivité (par exemple, actuellement, avec l'appui de la Banque Mondiale, le Venezuela est à l'avant-garde de la modernisation du pouvoir judiciaire en Amérique Latine). La familiarisation avec les meilleures pratiques internationales est de

---

<sup>2</sup> Voir *Judicial Challenges in the New Millennium*, eds. Andres Rigo and Waleed Malik, (Banque Mondiale, Technical Paper no 450, 1999); Linn Hammergren et Richard Messick, "The Challenge of Judicial Reform", *Beyond the Washington Consensus Institutions Matter*, eds. Shahid Javed Burki and Guillermo Perry, (World Bank Latin American and Caribbean Studies, 1998) ; et *Judicial Reform in Latin America and the Caribbean*.eds. Malcom Rowat, Waleed Haider Malik et Maria Dakolias (Washington D.C: World Bank, Technical Paper No.280, 1995).

<sup>3</sup> Weder (1994) a calculé que le quart des variations de la croissance des dépôts par habitant dans les pays en développement peut s'expliquer par la crédibilité judiciaire. Pour d'autres études spécifiques de pays, voir Hernando de Soto (1986) au sujet du secteur informel du Pérou, Robert Klitgaard (1990) au sujet de la Guinée Equatoriale, et Keith Roseen (1984) au sujet du Brésil. Pour des références au sujet d'autres expériences en Amérique Latine voir Buscaglia and Thomas Ulen (1995). Aussi, il est possible de consulter Sherwood, Sheperd et De Souza (1994) ou Buscaglia et Malik (en voie de publication) qui étudient l'importance des systèmes judiciaires et les résultats économiques.

grande utilité pour les décideurs des pays d'Europe Centrale et Orientale et des autres états indépendants de l'ex-Union Soviétique qui affrontent la question fondamentale de la reconstruction d'une infrastructure juridique qui garantisse l'exécution des lois et l'établissement des bases légales pour une gestion économique solide dans le cadre d'un système orienté vers le marché.<sup>4</sup>

Les expériences internationales en matière de réformes judiciaires montrent que la formation, la gestion des cas, l'automatisation, la rationalisation organisatrice et les solutions juridiques innovatrices et optionnelles sont les véhicules de base du changement. De plus, la réforme judiciaire est un processus à long terme qui requière la participation de tous les secteurs judiciaires. De plus, le rôle du juge ou du personnel administratif judiciaire est capital pour le succès de la réforme, et les mesures d'incitations telles que l'amélioration des salaires et la définition claire de la carrière judiciaire ou autres activités qui renforcent l'indépendance sont fondamentales pour les pays qui désirent améliorer le système judiciaire. L'expérience internationale montre que ce n'est pas seulement important de créer un consensus entre les niveaux les plus élevés des différentes branches du gouvernement et la société civile, mais aussi ce qui est essentiel c'est que les juges maintiennent leur leadership et travaillent conjointement avec des professionnels de diverses disciplines et avec d'autres acteurs du secteur pour mettre en pratique les réformes<sup>5</sup>.

### C- Les indicateurs :

Les réformes judiciaires sont une réussite à partir du moment où le pouvoir judiciaire est plus indépendant, que les procédures judiciaires et les lois sont actualisées et simplifiées, que l'administration des tribunaux est améliorée, que sont mis en œuvre des mécanismes alternatifs pour la résolution des litiges, que le niveau d'éducation et la capacité juridique est améliorée, que se développe l'accès à la justice et s'améliore l'infrastructure et la qualité de la profession juridique. Ces éléments sont interrelationnels et doivent avoir une séquence temporelle. Généralement, la réussite de ces réformes se manifeste suivant des indicateurs tels que la réduction de arriérés et des retards, l'augmentation de l'accès effectif aux tribunaux et une meilleure confiance du citoyen<sup>6</sup>. Par exemple, pour

---

<sup>4</sup> Voir Shahid Javed Burki, *Economic Development and Judicial Reform* (Washington D.C: Banque Mondiale 1995), Enrique Iglesias, "Justicia y Desarrollo en America Latina y el Caribe" (présentation au cours de la seconde conférence sur la justice et le développement en Amérique Latine et aux Caraïbes, organisée par la Banque Interaméricaine du Développement, Montevideo octobre 1995) et Waleed Haider Malik, "Hacia la Reforma Judicial", *Venezuela Now* (Caracas: Conapri) vol.2 NO.3 (1994).

<sup>5</sup> En plus des aspects strictement légaux, il y a de nombreux aspects institutionnels qu'il faut voir avec la modernisation du secteur judiciaire en général, comme, la formulation des politiques sectorielles, la restructuration des institutions, les statistiques, le budget et la comptabilité, le salaire et le système d'intéressement, la gestion des ressources humaines, le système d'informatisation de l'information, la taxe et les autres coûts judiciaires, l'accès à l'information et la décentralisation du système administratif, le monitoring de l'efficacité et de la qualité du système judiciaire, la structure administrative des tribunaux, le système de comptabilité, les bases de données, la gestion des cas incluant la répartition, l'archivage et la notification etc., l'informatisation, la sécurité et l'entretien des édifices judiciaires, l'architecture judiciaire. L'utilisation de l'espace dans les tribunaux, la préparation du programme de formation, l'investigation et les analyses statistiques, le recensement judiciaire et la communication etc. Voir "Republica de Venezuela: Modernizacion del Poder Judicial", *The Economist*, octobre 1995. P.121.

<sup>6</sup> L'administration de la justice est essentiellement un service. Ce service est offert par l'Etat à la communauté grâce à la solution des controverses, pour maintenir la paix sociale et faciliter le

bénéficiaire de la communauté sociale nationale et internationale, le rapport sur la compétitivité mondiale<sup>7</sup> comprend une comparaison internationale de la confiance des citoyens dans le système juridico-commercial (voir la figure à la fin du présent article). Cependant, il est important de noter que les comparaisons par pays sont d'une utilité limitée à partir du moment où les méthodes de classification varient en fonction des caractéristiques institutionnelles nationales. Les différences entre les caractéristiques des systèmes juridiques des pays (procédures, classification et complexité des cas, juridictions et tribunaux) font que les comparaisons sont encore plus difficiles. En pesant ces obstacles, les pays développés (incluant quelques états d'Europe Orientale, par exemple la Pologne et la Slovaquie) utilisent divers indicateurs de qualité et d'efficacité qui sont considérés comme étant le résultat du travail des systèmes de justice. (voir appendice)<sup>8</sup>.

## II- L'expérience internationale en matière de réforme judiciaire : quelques thèmes et exemples<sup>9</sup>.

### A- Les réformes de procédures :

La Belgique a introduit un nouveau Code Civil en 1967, qui s'éloigne du vieux droit (le Code de Procédure Civile) daté de 1806. Depuis son introduction, le code belge a servi à amender plus de cent cinquante lois. Le Québec a récemment adopté un nouveau Code Civil du Québec pour moderniser les lois, codifier l'évolution actuelle de la jurisprudence

---

développement économique. Voir Ibrahim F.I Shihata "Judicial Reform: Issues addressed in World Bank projects" (présentation au cours de la seconde conférence sur la justice et le développement en Amérique Latine et aux Caraïbes organisée par la Banque Interaméricaine de Développement. Montevideo, octobre 1995).

<sup>7</sup> Le *World Competitiveness Report* est publié annuellement par le *World Economic Forum* de Davos, en Suisse.

<sup>8</sup> Mesurer les résultats du travail du système judiciaire n'est pas une science exacte. Normalement mesurer les résultats du travail implique l'identification des unités de production, et des données relationnelles, le temps nécessaire pour prendre en compte les variations de la qualité. N'importe quelle analyse de la "valeur monétaire" requière l'assignation d'un prix aux produits et aux données. La prestation (ou le produit) de la justice a des caractéristiques qui la distinguent des autres formes d'activité économique et la médiation est compliquée et difficile. Par exemple, le "produit" est un service juridique indivisible, intangible, avec une valeur extrinsèque énorme, qui ne peut être facilement comparée aux ressources. Par conséquent, il est difficile de mesurer les résultats du travail. En plus, "la période de production" qui peut être déterminée pour d'autres formes d'activités économique avec un certain degré de certitude est très incertain en raison des termes juridiques qui se "produisent" dans les jugements et les mesures adoptées par les tribunaux qui peuvent être interminables et imprécises. Voir Waleed Malik, Roberto Maclean et Marcelo Giugale (Banque Mondiale) "The Commercial Judicial System in Egypt" (Washington D.C. 1995, manuscrit inédit)

<sup>9</sup> Le rôle des tribunaux en développement est d'améliorer le milieu qui permet le changement, le financement et l'investissement. Il constitue essentiellement un service que l'Etat offre à la communauté pour maintenir la paix sociale et faciliter le développement économique par le biais de la résolution des différends. La réforme judiciaire compte avec divers éléments qui comprennent le contexte juridique, la capacité, l'éducation juridique et le fonctionnement réel des procédés légaux. L'accès à la justice, les mécanismes alternatifs de résolution des différends, les installations matérielles et les bâtiments, la perception de l'administration de la justice de la communauté et la répercussion des décisions des tribunaux sur la société. Voir Shihata, "Judicial Reform: Issues Adressed", précité.

et de la doctrine et introduire de nouvelles règles adaptées au sigle XX. Ces codes ont été conçus pour offrir un précédent légal et pour permettre l'évolution de nouvelles interprétations dépendamment des changements de la société. L'Angleterre, la France, l'Espagne, l'Italie et la Hollande ont conçu de nouveaux codes afin d'établir des règles pouvant s'adapter aux diverses situations et pouvant intégrer les évolutions sociales et scientifiques. En Venezuela et en El Salvador des nouveaux tribunaux et de nouvelles procédures pénales ont récemment été introduits.

#### B- L'administration de la justice:

Les importantes réformes de l'administration de la justice qui ont eu lieu à Singapour entre 1988 et 1993 ont entraîné la réduction du nombre de cas en suspens devant la Cour Suprême de plus de 90 % en moins de deux ans. Elles ont également réduit la période d'attente moyenne des cas pouvant être présentés au juge de cinq à quatre ans. Auprès des tribunaux de première instance (de rang inférieur), les mesures de réforme ont également réduit le temps "d'attente" (le temps qu'il faut à un tribunal pour rendre une décision à partir du moment où le jugement a été initié). Par exemple, de mai à décembre 1992, le temps d'attente a été réduit de un à deux ans, à quatre à six mois en matière criminelle, de onze à vingt deux mois, à quatre à six mois en matière civile, de six mois aux environs de deux mois pour les citations départementales et de six mois à trois semaines pour les requêtes des consommateurs. Aussi, en adoptant plusieurs mesures, le système judiciaire commercial de Singapour est passé sur le tableau mondial de la dixième place en 1987 à la première en 1993<sup>10</sup>.

Singapour a réformé son système judiciaire en trois phases principales. D'abord, en 1988-1989, les fonctions administratives des tribunaux ont été informatisées avec l'aide du Conseil National de l'Informatique. En second lieu, pour déterminer le nombre de cas en suspens, un inventaire a été réalisé durant environ quatre à six mois. Enfin, Singapour a amélioré la gestion des cas et des recours en appel ainsi que la formation des juges et a augmenté leur nombre et celui des employés des tribunaux et les tribunaux, il a automatisé la gestion des cas, a créé un jury de deux juges pour les recours en appel au lieu des jury composés de trois juges, a établi des tribunaux nocturnes, a réduit la quantité de juges pour les affaires pénales de deux à un, a embauché du personnel administratif comme interprètes, et a introduit de nouvelles fonctions pour concourir aux tribunaux.

Au Canada, le Québec a amélioré l'effectivité et la productivité de son administration judiciaire au cours des vingt dernières années. Les autorités ont établi des cours de formation et de perfectionnement professionnel pour les juges et les membres de l'ordre des avocats, il a réorganisé les pratiques de travail sur la base de techniques de médiation du travail promues par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), il a conçu des indicateurs d'exercice de fonction pour les juges et le reste du personnel des tribunaux, il a élaboré un système d'information administrative, il a commencé à enregistrer sur bande magnétique les audiences des tribunaux, il a amélioré la divulgation de l'information juridique entre le secteur public et le secteur privé par le biais d'associations. De ce fait, le Québec s'est situé à l'avant-garde, en utilisant les technologies de l'information et de

---

<sup>10</sup> World Economic Forum, *World competitiveness Report* (Baltimore : John Hopkins University Press. 1993 et 1994).

rationalisation assisté par des informaticiens et des outils pour l'adoption de décisions sur le plan juridique. Comme résultat de ces innovations, le système judiciaire canadien a été considéré comme étant le premier du continent américain en matière de confiance.

L'expérience anglaise et aux pays de Galles au cours de la dernière décennie a été de faire une campagne politique orientée vers la proportionnalité et l'efficacité. En respectant la proportionnalité, les réformes ont permis de gérer le poids et comparer l'importance des cas conformément à la hiérarchie des tribunaux, les coûts et les procédures. Par conséquent, les changements juridictionnels ont eu comme résultat le transfert des cas civils de la Cour Suprême aux tribunaux municipaux du comté où les coûts sont généralement inférieurs. De nombreuses demandes aux montants peu élevés se résolvent actuellement par le moyen d'un arbitrage informel au tribunal, lequel est une juridiction qui connaît une expansion constante. La codification d'une grande partie du droit de la famille a conduit à la création d'une juridiction concurrente en développement à tous les degrés de juridictions auxquels sont assignés les cas au niveau du tribunal approprié à sa complexité et son sérieux. Relativement à l'efficacité, les réformes en Angleterre ont été orientées vers la centralisation des activités administratives des tribunaux et l'informatisation des exécutions de dettes. En plus, un directeur exécutif a été nommé afin de gérer la réforme professionnelle des cours supérieures. Aussi, dans le but d'améliorer l'efficacité des recours, il a été élaboré des indicateurs d'exercice pour une grande quantité de travail et les plans sociaux et commerciaux ont été mis en ordre pour fixer les objectifs et les buts de rendement du personnel (distinct des juges). A cette fin, des mesures ont été introduites pour améliorer la charge du travail et des systèmes d'administration des entreprises ont également été appliqués au sein de l'administration des tribunaux, en plus des nouveaux systèmes de technologie de l'information. Au niveau stratégique, les responsables de la justice civile - les responsables de la formulation de la politique, les juges etc.- tentent de se faire une vision générale du système sur un plus long terme. Des efforts sont entrepris afin d'établir une corrélation entre le fonctionnement des tribunaux, les besoins des citoyens et l'économie prise comme un tout, au lieu de simplement se concentrer pour affronter des thèmes isolés au fur et à mesure qu'ils surgissent. La récente introduction du statut du citoyen dans les tribunaux municipaux a été un pas utile en vue d'atteindre le résultat d'une meilleure participation et d'un meilleur accès du citoyen aux tribunaux.

Dans les pays basques, en Espagne, le programme quinquennal de réforme judiciaire qui a été récemment initié, a amélioré l'efficacité du système judiciaire régional. En conformité avec ce programme, une équipe d'appui administrative a été créée afin d'éviter que le travail ne double dans les tribunaux, les reçus sont informatisés ainsi que les notifications et autres fonctions. De nouveaux tribunaux ont été édifiés et de nouvelles installations judiciaires sécurisées ont été mises en place, cette équipe s'est également chargée de la formation des juges et du personnel, elle a aussi simplifié les lois et les procédures. Ces mesures ont augmenté la productivité et réduit la quantité du personnel.

En Argentine, l'informatisation des assignations des cas a permis aux tribunaux d'éviter « de chercher les juges » et de rationaliser le volume de leur travail. En Venezuela, l'informatisation de la Cour Suprême a aidé à réduire les délais et a amélioré l'efficacité organisationnelle. En Jamaïque, l'automatisation de la production de minutes des

tribunaux, a réduit la durée du procès de six mois à quatre mois. Là également un administrateur a été nommé pour chaque tribunal avec pour mission d'améliorer la gestion des flux de cas et pour former et superviser le personnel et s'assurer de leur capacité. De même le Chili, la Colombie, le Costa Rica, El Salvador, et le Panama sont des pays où l'inefficacité administrative a endommagé le système judiciaire durant des années et où sont initiés des programmes pilotes pour placer des gérants et des administrateurs professionnels dans les tribunaux.

Finalement l'adoption de systèmes rigoureux d'administration de cas a été une réussite dans les tribunaux étatiques en Angleterre, au Québec (Canada), à Singapour, en Norvège et aux Etats-Unis. Par exemple, dans ces pays, des audiences ont été mises en place, en pratique, avant le jugement, pour déterminer la condition des cas et le degré de préparation des parties. Les juges commencent par la sélection préliminaire, et ensuite fixent des dates fermes. Ce système a été adopté comme règle générale, il évite les prorogations (dans certains cas) et réduit les recours en appel. Le système d'administration du flux de cas est contrôlé de manière stricte par les juges, un responsable administratif est désigné par groupe de salles.

#### C- La spécialisation des tribunaux pour améliorer l'effectivité:

Au Pakistan, la création de tribunaux spécialisés en matière bancaire a accéléré la récupération de la dette bancaire et a encouragé les banques à octroyer des prêts aux petites entreprises. La réforme a atteint un grand nombre de tribunaux. Chaque tribunal est dirigé par un juge qui a le pouvoir de trancher les cas qui portent sur de gros montants et qui sont susceptibles d'appel. Les tribunaux spécialisés en matière de faillite aux Etats-Unis ont le pouvoir de restructurer financièrement les entreprises, ce qui a servi pour la résolution des différends et a évité la liquidation dans la majeure partie des cas.

#### D- L'augmentation de l'usage des recours aux résolutions alternatives de différends:

Le succès du mouvement de résolution alternative des différends aux Etats-Unis au cours des années 80 a inspiré d'autres pays à bénéficier de ses avantages. La Jamaïque a introduit la résolution des différends pour réduire le nombre de cas de petits montants qui congestionnent les tribunaux. Le pays a formé du personnel afin de mener des négociations, et les juges et les avocats coopèrent et agissent comme médiateurs. Les pays latino-américains (comme par exemple le Mexique) ont introduit les lois de l'arbitrage et ont démontré que la résistance traditionnelle à la résolution alternative des différends a été levée. L'Espagne a également mis en place des lois conformes aux mesures modernes de l'arbitrage.

Au Japon, la médiation se réalise par le moyen d'un comité nommé par un juge. Conformément à l'article premier de la loi sur la conciliation civile, le comité doit " résoudre à l'amiable un différend civil ou commercial, pas nécessairement en application stricte de la loi, mais aussi grâce à l'application des principes généraux de droit et d'équité de manière à bénéficier des circonstances réelles des différends". En réalité, la médiation a été introduite durant l'occupation du Japon par les Etats-Unis au cours de la

seconde guerre mondiale, dans le but de former un système judiciaire formel indépendant du droit japonais traditionnel.

En Colombie, durant les dernières années, le gouvernement a créé 107 centres de conciliations qui dans certains types de conflits (tels que ceux issus de la police) ont résolu 80 % des cas. Et au Pérou, la création des juges laïcs ou des juges de paix pour les demandes de petits montants, des délits et des fautes mineures a été largement acceptée par la communauté. Ces juges ont montré qu'ils étaient efficaces, 40 % des cas se résolvent et ne font l'objet d'appel<sup>11</sup>.

L'établissement de centres d'arbitrage commercial a été particulièrement utile pour régler les différends commerciaux et d'investissements, dans de nombreux pays tels que la France, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis. En Colombie, environ 80 % des différends administratifs se règlent dans des centres de conciliation.

#### E- Un meilleur accès à la justice:<sup>12</sup>

L'établissement de programmes d'assistance juridique au Québec et en Angleterre a servi à améliorer l'accès du public aux tribunaux. Le système public d'assistance juridique au Québec a dépensé 105,3 millions de dollars canadiens (au cours de l'exercice 1991-1992) par an, ou l'équivalent de 15,30 dollars canadiens par habitant, il a pris en charge 44 cas sur 1000 habitants. Le coût annuel de l'assistance juridique en Angleterre en 1994 excède un milliard deux cents millions de livres sterling. Presque la moitié des foyers en Angleterre ont directement accès à l'assistance juridique<sup>13</sup>. Dans les cas pénaux, la couverture est encore plus grande. Ces systèmes contribuent au paiement des honoraires des avocats et autres coûts du procès. Aux Etats-Unis il existe également beaucoup de "dispensaires" d'assistance juridique, gérés par l'ordre des avocats et les universités, pour assister ce qui ne peuvent pas supporter les coûts d'une action en justice.

#### III- Appendice: l'efficacité et la qualité des systèmes de justice commerciales. Quelques règles<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Voir Julio Cesar Fernandez (Commission Présidentielle pour la Réforme de l'Etat). « Una Justicia de Paz pour la Démocratie ». (Caracas :1995, manuscrit inédit) et Hans-Jurgen Brandt, « The Justices of the Peace as an alternative : Experiences with conciliation in Perou », ed. Rowat, Malik et Dakolias, *Judicial Reform*, précite.

<sup>12</sup> L'accès à la justice peut se mesurer par le biais de quelques indicateurs : par exemple, le temps, les coûts, (taxes, et honoraires d'avocats etc.), les procédures, l'accès physique aux installations judiciaires, etc.

<sup>13</sup> Ceci ne veut pas dire que ces programmes d'assistance juridique sont exempts de tout problème. Par exemple, le système en Angleterre traverse actuellement une réforme d'envergure pour affronter les défis à moyen et long terme, particulièrement ceux concernant l'intégration européenne et d'autres facteurs. Voir Lord Chancellor's Consultation Paper, *Legal Aid Targeting Need : The Future Publically Funded Help in Solving Legal Problems and Disputes in England and Wales* (Londres : HMSO, mai 1995).

<sup>14</sup> Les sources incluent Waleed H Malik (Banque Mondiale) "Judicial Sector Bench Marks: Examples from Developed Countries" (Washington DC, manuscrit inédit). Jesse Casaus "Court Administration in Latin America" (Nouveau Mexique, Etats-Unis, 1994, Manuscrit inédit). Marie Tereza Sadek Org. *O Judiciario in debate* (Sao Paolo, Brazil: IDESIP, 1995); Maher Abdel Wahid (Ministerio de Justicia), "Legal and Judiciary Reform Policy" (Le Caire, Egypte: manuscrit inédit); et, Peter G. Harris, "Strategic Planning and

1- L'efficacité du pouvoir judiciaire se détermine par la rapidité et la consistance avec laquelle le système judiciaire offre ses services, incluant les jugements.

Les mesures courantes d'efficacité incluent la relation de bureau (le pourcentage de jugements promulgués au cours d'une certaine période). Le nombre de cas tranchés par le juge, le temps d'attente, les assignations, la quantité d'écrits produits, le temps écoulé entre la présentation du dossier et le jugement. La durée des sessions des juges, l'efficacité interne des recours financiers mesurée par le coût par cas, le coût des salaires par cas, la dépense globale en terme de pourcentage du budget national, et la proportion relative des salaires et les salaires relativement aux dépenses globales.

2- La qualité de la résolution des différends se détermine par l'utilité avec laquelle l'on fait respecter les droits et les obligations.

La qualité se mesure par les attributs du "produit" tel que l'équité des décisions judiciaires. En général, les enquêtes et sondages d'opinion sont utilisés pour évaluer la perception des citoyens au sujet de la qualité ou de la confiance générale en un système de justice (lequel quand il est défini au sens large inclut des caractéristiques telles que l'indépendance des juges, la transparence du système, etc.) Aussi comme substitut des mesures quantitatives, certains pays utilisent les mesures indirectes de prise en compte de facteurs qui peuvent affecter la qualité, tel que les cas pendants ou les retards, le niveau de débits des tribunaux (par exemple, la taxe de présentation, les honoraires des enquêteurs, etc.), le nombre de juges par habitant, les greffiers par habitant, les dépenses par cas dans les programmes d'assistance juridique. La proportion des cas qui se terminent par des recours à des instances supérieures (mesure la qualité entre les juges), les cas éliminés de la liste (par exemple les cas qui sortent du processus judiciaire et des cours, les affaires qui ne requièrent pas une décision judiciaire), les dépenses dans le secteur judiciaire comme proportion du budget national. Enfin, la proportion des cas terminés par rapport aux cas pendants.

---

the Courts” (manuscrit inédit présenté à la retraite du “Public Sector Management” de la Banque Mondiale, Washington DC, 1993).