



HAL
open science

La mesure de la performance judiciaire de la Cour Européenne des droits de l'homme : une politique managériale à tout prix ?

Élisabeth Lambert-Abdelgawad

► To cite this version:

Élisabeth Lambert-Abdelgawad. La mesure de la performance judiciaire de la Cour Européenne des droits de l'homme : une politique managériale à tout prix ?. *Revue française d'administration publique*, 2016, N° 159 (3), pp.819-834. 10.3917/rfap.159.0819 . hal-03447992

HAL Id: hal-03447992

<https://hal.science/hal-03447992v1>

Submitted on 6 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

INSP

Institut national
du service public

La mesure de la performance judiciaire de la cour européenne des droits de l'homme : une logique managériale à tout prix ?

Élisabeth Lambert-Abdelgawad

DANS **REVUE FRANÇAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE** 2016/3 (N° 159), PAGES 819 À 834
ÉDITIONS **INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC**

ISSN 0152-7401

DOI 10.3917/rfap.159.0819

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-3-page-819.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour Institut national du service public.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE JUDICIAIRE DE LA COUR EUROPÉENNE DES DROITS DE L'HOMME : UNE LOGIQUE MANAGÉRIALE À TOUT PRIX ?

Élisabeth LAMBERT ABDELGAWAD

Directrice de recherche au CNRS, SAGE, Université de Strasbourg

Résumé

Face à l'explosion du nombre d'affaires individuelles, l'obligation imposée à la Cour européenne des droits de l'homme de rendre des comptes aux gouvernements soucieux de limiter les ressources de l'organe judiciaire s'est traduite par l'imposition de critères chiffrés au détriment de facteurs privilégiant la qualité et surtout le service rendu aux victimes individuelles. L'introduction d'une logique managériale, qui certes a eu pour vertu de réduire les affaires pendantes, a profondément écorché le droit de recours individuel. La question n'est plus de savoir si la Cour de Strasbourg est performante, mais jusqu'où se fera le sacrifice des droits fondamentaux au nom d'une rentabilité chiffrée.

Mots-clefs

Gestion axée sur les résultats, qualité de la justice, Cour européenne des droits de l'homme, productivité, audits

Abstract

– Performance management at the European Court of Human Rights: a managerial approach at any cost – Due to the dramatic increase in the number of individual applications and governments' refusal to give it the necessary resources, the European Court of Human Rights has come under considerable pressure. In terms of accountability, it has to meet quantitative targets to the detriment of more qualitative objectives such as the quality of service provided to individual victims. The introduction of a managerial approach, which has had the positive impact of reducing the backlog, has severely restricted the right of individuals to appeal. The issue is no longer whether or not the European Court of Human Rights is an effective organisation, but rather to what extent fundamental rights will be sacrificed with a view to reducing the number of pending applications.

Keywords

Results-based management, quality of justice, European Court of Human Rights, productivity, auditing

L'évaluation de la performance judiciaire, au sens englobant de l'étude Qualijus (Qualijus, 2015, 8) couvrant l'efficacité, l'efficience et la qualité, conséquence de l'extension du modèle du marché sous la forme du *New Public Management (NPM)* à la justice, n'épargne plus beaucoup d'institutions, et surtout pas la Cour européenne des droits de l'homme, pour laquelle le volet managérial libéral et le volet modernisateur se sont superposés au début des années 2000. Si la Cour européenne des droits de l'homme fut instituée par un traité international surplombant 47 systèmes juridiques, elle n'en garde pas moins des spécificités notables, tant du fait du principe de subsidiarité qui en fait une Cour saisie dans 99 % des cas par les citoyens dans le prolongement d'un contentieux national, qu'en raison de sa double mission d'interprétation des droits garantis par la Convention européenne des droits de l'homme et de réparation de la victime. De plus, depuis le protocole n° 11¹, la Cour européenne des droits de l'homme est devenue une justice obligatoire, ce qui la détache profondément de la philosophie de la justice internationale.

Historiquement, deux étapes majeures dans l'histoire du Conseil de l'Europe doivent être ici rappelées : la première en 1994 lorsque, sous l'impulsion des grands États contributeurs et avec la complicité des secrétaires généraux successifs, a été décidée la politique de « croissance zéro » du budget du Conseil de l'Europe ; la seconde en 1999-2000 lorsque la décision est prise de modifier la gestion budgétaire de l'organisation en appliquant la stratégie du *Results-Based-Budgeting (RBB)* dans un contexte de fortes contraintes sur le budget face à l'élargissement du Conseil de l'Europe à de nouveaux États membres, notamment sous la pression des gouvernements allemands, italien et britannique (Lambert Abdelgawad, 2016, 76). La logique de cette nouvelle politique est clairement de se focaliser sur les résultats, sans se soucier des processus conduisant à ces résultats (Fribergh, 2012, 1). Pour la Cour européenne des droits de l'homme, la révolution managériale connaît plusieurs étapes : l'audit interne de 2001, un deuxième audit interne en 2004 en lien aux demandes de renforcement des ressources de la Cour, le rapport de 2005 sur les méthodes de travail de la Cour, le rapport du groupe des sages en 2006 puis l'audit externe réalisé en 2012. On retrouve un personnage clé à la fois lors du premier audit interne et lors des deux rapports de 2005 (qu'il préside et rédige même à la première personne) et de 2006² : Lord Woolf, connu au Royaume-Uni comme un défenseur acharné des modes alternatifs de règlement des différends et comme l'instigateur du *New Public Management (NPM)* dans la justice civile anglaise. Le rapport de l'audit externe rendu par la Cour des comptes française en 2012 vient confirmer la pertinence et les effets des diverses réformes intervenues au moment de « la présidence britannique du Conseil de l'Europe dans un contexte caractérisé par l'expression de vives critiques à l'endroit de la Cour »³. Ce rapport de 2012 va surtout conclure qu'au-delà de l'augmentation de la « productivité » de la Cour, « cette seule dimension ne saurait suffire et il conviendrait de poursuivre le processus de réforme engagé afin de garantir, dans la durée, tant le travail de la Cour que la qualité du système de la Convention »⁴. De même, les présidents de la Cour ont joué un rôle important de mise en concert des réformes managériales, et notamment l'ex-président suisse Luzius Wildhaber selon qui « tout changement

1. Protocole 11, STCE n°155 du 11.5.1994, disponible sur : <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/155> (16.04.2016). Le Protocole n° 11 a marqué une étape décisive en supprimant la Commission et en créant une nouvelle Cour permanente à compétence obligatoire.

2. Rapports de 2005 et 2006 : Étude des méthodes de travail, décembre 2005, « The right Honorable the Lord Woolf » ; CM(2006)203 du 15.11.2006, Rapport du Groupe des Sages, disponibles sur : http://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=court/reform&c=fra#n13740489754493224534507_pointer (16 avril 2016).

3. CM(2012)100, para.284.

4. CM(2012)100, para.350.

doit tendre à l'efficacité du système », lequel est devenu « le maître mot » (Wildhaber, 2003, 2). C'est « l'efficacité optimale à tous les niveaux » qui doit guider la réforme du système (Wildhaber, 2004, 7). Son discours de 2002 sera d'ailleurs suivi d'une allocution d'un « ami », Lord Woolf. Il faut en effet se remémorer le contexte particulier : suite à l'élargissement aux pays de l'Europe centrale et orientale, la Cour européenne des droits de l'homme doit faire face à une augmentation exponentielle du nombre de requêtes individuelles avec un nombre d'affaires pendantes de l'ordre de 151 000 le 1^{er} juin 2011 contre 82 100 le 1^{er} octobre 2005. S'agissant des ressources humaines du greffe, après des programmes de renforcement obtenus à deux reprises au début et au milieu des années 2000 (passant de 185 postes permanents en 2001 à 629 en 2009), le nombre de postes est gelé puis amorcé une baisse à compter de 2012, alors que 2011 marque le pic du nombre d'affaires pendantes. Parallèlement, le budget de la Cour en hausse légère depuis de nombreuses années, amorcera une baisse à compter de 2017⁵. La Cour est sous-dotée, une évidence largement reconnue, déjà par le premier audit interne (Report of the audit, 2001, 336 ; European Law Institute, 2012, 18). La question est évidemment de savoir quelle Cour, les États veulent aujourd'hui financer.

Pour les besoins de cette étude, nous avons analysé rigoureusement les documents programme et budget du Conseil de l'Europe, les audits interne et externe de la Cour, les nombreuses études réalisées en vue des réformes de la Convention européenne des droits de l'homme et procédé à un certain nombre d'entretiens⁶. Nous articulerons notre démonstration autour de deux questionnements : d'une part, comment mesurer la performance de la Cour européenne des droits de l'homme, dans quelle mesure et comment la qualité de la justice a-t-elle été prise en compte dans les différents audits et rapports ? D'autre part, quels impacts a eu l'introduction de cette politique managériale ? Assurément la rhétorique de l'efficience et de la meilleure utilisation des ressources, si elle s'est imposée pour produire davantage face à des ressources très faiblement accrues, elle a été aussi utilisée pour donner au Comité des ministres et au Secrétaire général du Conseil de l'Europe les moyens et la légitimité de mieux contrôler la Cour de Strasbourg qui a vu, au fil des ans, sa place accrue.

COMMENT MESURER LA PERFORMANCE DE LA COUR EUROPÉENNE DES DROITS DE L'HOMME ?

Mesurer la performance d'une Cour, quelle qu'elle soit, suppose de s'interroger au préalable sur ce pour quoi elle a été mise en place. Il ressort de la lecture des documents budgétaires que la mission de la Cour est définie invariablement comme devant « veiller au respect des engagements souscrits par les États parties à la Convention », ce qui n'est

5. De 44 425 411 euros en 2006, il passe à 58 588 600 en 2010, puis 71 438 400 en 2016 et 71 405 800 euros en 2017.

6. Les personnes interviewées ayant souhaité rester, pour la plupart, parfaitement anonymes, nous ne sommes pas en droit de les identifier. Nous avons interviewé sur la période de mars 2015 à février 2016 : l'ancien greffier en chef, la chef de division du *Case-management et working methods*, une chef de division, la chef de division et son adjoint (séparément) de la division du filtrage, la secrétaire en charge de la qualité de la justice à la CEPEJ ainsi que plusieurs juges en fonction et à la retraite.

que la reprise de l'article 19 de la Convention européenne des droits de l'homme⁷. Les précisions qui y sont apportées ont cependant totalement évolué : si l'on s'accorde sur le fait que ce sont les requêtes individuelles et/ou étatiques qui servent de déclencheur à l'intervention de la Cour, au début des années 2000, l'accent est porté sur les victimes et leur réparation, via la « satisfaction équitable »⁸. Ainsi, il est affirmé expressément que les « clients », « cibles » de la Cour sont tant le public que les gouvernements, que la Cour « est un service public »⁹ ; « qu'elle a pour rôle de répondre aux griefs émanant d'une population de 800 millions d'européens [...] »¹⁰. À partir de 2007, l'approche *pro victima* disparaît pour laisser place à une formule floue : « préserver et renforcer la démocratie et l'État de droit fondés sur les droits et libertés fondamentaux dans l'ensemble des États membres du Conseil de l'Europe »¹¹. À partir de là, et à compter au moins de 2003¹², l'élaboration de cadres logiques (*logframes*) très détaillés décrivant des résultats attendus et indicateurs de performance relativement complets apparaissent dans les documents budgétaires annuels. Classiquement, les critères se répartissent en deux catégories, touchant à la performance quantitative et à la qualité de la justice rendue.

De la mesure quantitative de la performance

La très grande majorité des « résultats attendus » et « indicateurs de performance » sont d'ordre quantitatif, tout en se démarquant des critères classiquement utilisés pour l'évaluation du travail judiciaire. En effet, les indicateurs utilisés dans le cadre de l'Union européenne sur l'efficacité de la justice retiennent trois critères quantitatifs : la durée des procédures, la *clearance rate* (ratio entre le nombre d'affaires résolues et le chiffre des affaires entrantes) ainsi que le nombre d'affaires pendantes¹³. Le délai moyen de traitement d'une affaire est un outil de mesure usuel ; pourtant, pour la Cour européenne des droits de l'homme, la réduction de la durée ne figure que très récemment parmi les « résultats attendus ». Un autre critère proche a pu être utilisé, à savoir *le nombre d'affaires traitées par juriste et juge*¹⁴. C'est un critère cependant jugé dangereux, « parce que cela pourrait conduire à de mauvaises incitations »¹⁵, et une distinction s'imposerait selon la complexité de l'affaire. Le *clearance rate* n'a curieusement pas été un outil du greffe de la Cour, tout en étant mentionné dans la Déclaration de la Conférence gouvernementale de Brighton¹⁶. En revanche, le chiffre des affaires pendantes a été très largement publicisé.

7. Selon l'article 19, « Afin d'assurer le respect des engagements résultant pour les Hautes Parties contractantes de la présente Convention et de ses Protocoles, il est institué une Cour européenne des droits de l'homme (...) ».

8. CM(2006)146 vol. 1, titre IV.

9. CM(2004)155 vol. 1, vote IV, p. 49. La même formule est reprise par exemple en 2006 : CM(2006)146, vol.1, titre IV, p. 56.

10. CM(2006)146, vol. 1, titre IV, p. 56.

11. CM(2010)130, 27 août 2010 : Programme et budget 2011, p. 30, online : <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=1744675&SecMode=1&DocId=1614152&Usage=2> (2 Mars 2016). Idem : CM(2012)1, *Programme et budget 2012-2013*, 19 décembre 2011, p. 22.

12. Nous n'avons pas eu accès aux documents budgétaires antérieurs sur le site du Conseil de l'Europe.

13. The 2014 EU Justice Scoreboard, COM(2014)155final, p. 7.

14. Des chiffres existent à cet égard. En moyenne la productivité a pu augmenter de 105 à 145 affaires par juriste et par an.

15. CCJE(2014)17, 24 octobre 2014, para. 34.

16. Déclaration du 19 et 20 avril 2012, para. 5.

Dans les documents budgets et programmes des années successives, on note une évolution et surtout une variété de critères. La présentation a elle-même évolué, les résultats attendus sont nettement plus détaillés et élaborés lors des premières années, mais initialement il existe une certaine redondance entre résultats attendus et indicateurs de performance, ces derniers ne faisant que réitérer en chiffres plus précis les premiers.

Depuis l'origine, le critère de « capacité de production » évalué en termes de chiffres absolus d'affaires à traiter, a été retenu, visant initialement les affaires dites de comité¹⁷, plus récemment celles traitées par des juges uniques et les affaires déclarées prioritaires¹⁸. Un deuxième critère fixé en pourcentage et consistant en la réduction de l'arriéré des affaires pendantes (*backlog*) est resté assez constant. D'autres critères plus volatiles ont été utilisés : le « nombre moyen de requêtes terminées par juriste chargé du traitement des affaires »¹⁹, « la durée moyenne de traitement des affaires prioritaires »²⁰. En termes de nombre d'arrêtés, la productivité de la Cour s'est détériorée, avec une baisse importante des arrêts rendus depuis 2009 passant de 1625 (pic inégalé dans l'histoire) à 823 pour 2015, ce qui correspond plus ou moins aux chiffres de 2002²¹. La plus forte baisse eut lieu entre 2010 et 2011, étant donné la priorité donnée aux affaires traitées en formation de juges uniques. Clairement, ces critères chiffrés posent question. L'ancien greffier en chef Erik Fribergh reconnaissait que les critères quantitatifs ne permettent pas d'évaluer dans quelle mesure la Cour a rempli sa mission de s'assurer que les droits et libertés garantis dans la Convention ont été respectés, mais qu'il fallait tenir compte de « la nature des affaires » et de « la qualité de la décision » (Fribergh, 2012, 2)²². Ces critères ne permettent pas davantage d'aborder les risques concernant une potentielle dégradation des conditions de travail des juristes du greffe et des juges, en termes de « cadences » imposées, risque aussi quant à l'indépendance puisque la Cour européenne des droits de l'homme est de plus en plus contrainte d'adapter son travail aux exigences managériales imposées par les gouvernements. D'ailleurs, même le président Wildhaber affirmait dès janvier 2005 que la productivité de la Cour européenne des droits de l'homme n'est pas un problème et qu'il faudrait s'interroger sur les incidences de l'obsession de faire du chiffre ! « Cette Cour est sans le moindre doute la plus productive de toutes les juridictions internationales » (Wildhaber, 2005, 7). C'est en cela que les critères sur la qualité de la justice prennent tout leur sens.

17. Les Comités de trois juges devaient traiter des affaires manifestement irrecevables jusqu'à l'entrée en vigueur en 2000 du Protocole 14 où leur mission est transférée à un juge unique (ceci couvrant environ 90 % des requêtes adressées à la Cour et qui seront déclarées irrecevables). Les chambres (de sept juges) et la Grande Chambre (de 17 juges) rendent des décisions et arrêts dans les affaires les plus importantes (avec un constat de violation dans environ 85 % des affaires).

18. CM(2004)155 vol. 1, vote IV, p. 51 : pour 2005, il s'agit de traiter 20 000 affaires, dont 18 000 affaires de Comité et 2 000 de chambres ou grande chambre ; en 2011, l'objectif de 30 000 affaires par les juges uniques est fixé ; en 2010 puis 2011, on passe à 4 000 puis 5 000 affaires de chambres ou Grande Chambre.

19. Budget 2007, CM(2006)146vol1, titre IV, p. 58.

20. *Programme et budget*, p. 29.

21. Rapport annuel de 2015, p. 203.

22. « In short, the quality of the Court's work is more important than the number of applications dealt with ».

La mesure balbutiante de la qualité de la justice rendue

Pour la Cour de Strasbourg, les critères de qualité de la justice demeurent secondaires et ont considérablement évolué au fil des ans, donnant l'impression d'un tâtonnement et d'une vision à court terme dépendante des *desiderata* des États.

Pourtant, de nombreux travaux ont été menés qui auraient pu permettre d'arrêter et de consolider une approche claire. De façon synthétique, trois perspectives semblent se dégager : l'appréhension de la qualité du fonctionnement de la justice (comportant l'indépendance, l'impartialité des tribunaux, mais aussi la qualité du service rendu aux usagers de la justice), la qualité du processus judiciaire (respect des garanties procédurales notamment) et la qualité des décisions de justice rendues (décisions claires, motivées, ...) (Jean, 2007, 30). Selon une approche fort pertinente, Benoît Frydman a émis l'hypothèse « d'un glissement progressif, dans la théorie et la pratique contemporaines, d'une conception substantielle vers une conception procédurale et à présent managériale de la qualité des décisions de justice [...] » (Frydman, 2007, 19). La conception procédurale liée à l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme insiste sur le respect des garanties équitables du procès ; ce critère élaboré par la Cour européenne des droits de l'homme à destination des tribunaux nationaux ne semble pas concerner la Cour elle-même en raison des spécificités de la procédure à Strasbourg (écrite pour l'essentiel). Par contre, ce critère a conduit directement à retenir une conception managériale. Même si ce cheminement est compréhensible (l'encombrement des tribunaux risquant d'affecter le respect des garanties procédurales), la logique managériale implique « une conception du contrôle de qualité fondamentalement différente »²³.

Plus précisément, la Cour européenne des droits de l'homme aurait pu être inspirée par deux modèles : au sein de l'Union européenne sont prises en compte les activités du tribunal en matière de contrôle, les évaluations (y compris les études de satisfaction, l'accès à la justice, la possibilité de requêtes électroniques) et les formations des juges, le recours aux nouvelles technologies de l'information, le budget, les ressources humaines et l'existence de mécanismes de règlements alternatifs des différends²⁴. Surtout, au sein du Conseil de l'Europe, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) créée par la résolution (2002)12²⁵ afin de « promouvoir l'efficacité et la qualité des systèmes judiciaires au service des citoyens européens », a adopté une approche surtout pragmatique et empirique orientée vers le justiciable ; les enquêtes de satisfaction des usagers constituent ainsi un outil privilégié. De tels critères (perception générale du fonctionnement de la justice, accès à l'information, qualité de la décision de justice, relations avec la juridiction, préparation et tenue des audiences) (Jean et Jorry, 2010, 16-30) pourraient, *mutatis mutandis*, être parfaitement transposés à la Cour européenne des droits de l'homme que peut saisir tout individu ayant à se plaindre d'une violation de la Convention européenne non préalablement réparée par la justice nationale.

La problématique qui s'est posée à Strasbourg est, sans surprise, celle de la « qualité sous contraintes ». Tous les présidents qui se sont succédé ont admis le double défi de la Cour : augmenter la productivité sans porter atteinte à la qualité de son travail. Dès 2001, le président Wildhaber semble définir la qualité comme le refus d'« abaissement des standards consacrés par la Convention et par la jurisprudence » (Wildhaber, 2000, 2)

23. *Ibidem*, p. 27.

24. The 2014 EU Justice Scoreboard, COM(2014)155 final, p. 7.

25. Rés. du 18 septembre 2002. Un membre de la Banque mondiale siège comme observateur dans les travaux de la CEPEJ.

dans le contexte particulier de l'adhésion de nombreux États de l'ex-bloc soviétique. L'interprétation dynamique et vivante de la Convention est une autre composante de la qualité des activités jurisprudentielles (Wildhaber, 2003, 5), mais cette conception, en période de repli, paraît aujourd'hui dépassée.

Demeurent deux aspects importants : tout d'abord, la qualité de la motivation conformément à l'avis rendu par le Conseil consultatif des juges européens (CCJE, 2008, para.34). Comme la démarche de la Cour européenne des droits de l'homme est celle de pondération des intérêts et valeurs en présence, le critère fondamental a trait à la qualité de l'argumentation qui sous-tend le choix de la décision. La publication des opinions individuelles revêt ici une importance accrue. De plus, le critère de cohérence « essentiel au regard des règles qui gouvernent la matière du discours persuasif tel que le définit la Rhétorique » (Martineau, 2007, 95) a été régulièrement invoqué. La mise en place du jurisconsulte après l'adoption du Protocole n° 11 répondait clairement à l'objectif d'assurer « la cohérence nécessaire de la jurisprudence de la Cour » (De Salvia, 2008, 339), surtout face à l'augmentation des arrêts prononcés.

Concernant la qualité du fonctionnement global de l'institution, les usagers effectifs de la Cour européenne qui sont à 99 % des individus attendent une justice indépendante, impartiale dans laquelle ils peuvent avoir confiance. Ils veulent aussi de l'information quant au déroulement de la procédure, de la prévisibilité quant à la date à laquelle la décision sera rendue et/ou l'audience aura lieu ; *quid* de l'accès au greffe et à la juridiction, ne serait-ce que par voie téléphonique ou par courriel ? De surcroît, « ils veulent une justice compréhensible, qui les écoute, où ils aient leur place » (Jean, 2007, 45).

Or, à la lecture des documents budgétaires, il est frappant de constater la pauvreté des critères qualitatifs et l'absence totale de référence à la qualité attendue et ressentie par les usagers individuels. Plus que pour les critères de performance quantifiée, on note une absence de continuité dans les résultats et indicateurs de performance qui ne cessent d'être réajustés. Alors qu'au début des années 2000, des facteurs de qualité sont bien détaillés (« une jurisprudence cohérente, uniforme et de haute qualité garantissant l'application des normes minimales communes [...] ; rendre sa jurisprudence aussi accessible que possible et à faire connaître ses activités générales et spécifiques au public [...] ; sans diluer pour autant les droits matériels et procéduraux contenus dans la Convention »²⁶, une procédure judiciaire publique pour toutes les décisions sur la recevabilité et les jugements au fond²⁷, ou encore « le public a un accès électronique aux arrêts le jour même du prononcé »²⁸), en 2010²⁹ on note une rupture : si, dans le chapeau introductif des résultats attendus « la qualité et la cohérence de la jurisprudence » sont répétées, la cohérence ne figure plus parmi les « résultats attendus ». Des nouveaux critères volatiles sont fixés, à savoir la « systématisation de la formation aux outils de la Cour », l'objectif de mieux faire connaître les activités de la Cour avec comme mesure le nombre de visites du site internet, ou encore³⁰ l'objectif d'une meilleure information des requérants « des conditions de recevabilité afin de limiter les requêtes manifestement infondées ». Ce critère de

26. CM(2003)93, vol.II, titre IV, p. 96.

27. CM(2004)155, vol.1, titre 4 : « activities » : « The Court responds to such applications by decisions (on admissibility) or judgments (on the merits and just satisfaction) following a judicial procedure which is public ».

28. Budget 2007, CM(2006)146vol1, titre IV, p. 58.

29. Budget ordinaire du Conseil de l'Europe pour l'exercice 2010, p. 57.

30. Programme et budget 2014-2015, p. 20.

meilleure information des requérants est en lien direct avec l'obsession de réduction des requêtes adressées à la Cour.

Alors que le greffier en chef est resté en poste de 2005 à 2015 et qu'il n'y a pas changement de président (Jean-Paul Costa fut Président du 19 janvier 2007 au 3 novembre 2011), on peut émettre ainsi l'hypothèse que les conférences intergouvernementales de 2010 à 2015 vont fortement affecter la définition de tels facteurs, la Cour européenne des droits de l'homme s'inscrivant dans une logique de résonance à l'égard des attentes des gouvernements. Avec le resserrement des résultats attendus à compter de 2010, c'est la logique quantitative et managériale qui prime. 2010 marque aussi l'année de l'entrée en vigueur, le 1^{er} juin, du Protocole n° 14³¹ et donc la perspective d'un traitement plus important d'affaires par les juges uniques. Parallèlement à la réduction du *backlog*, la perception du travail de la Cour par les requérants s'est dégradée. Les seuls indices dont nous disposons (en l'absence d'enquêtes de satisfaction) ont trait au mécontentement manifesté par les avocats notamment quant à l'absence de transparence de la procédure, le niveau dérisoire d'aide juridictionnelle accordée (Lambert Abdelgawad, 2012, 366) et le défaut de motivation des causes d'irrecevabilité de la requête (Spinosi, 2011, 251). Du côté des États défendeurs, ont émergé clairement depuis cinq ans de fortes critiques et des oppositions à la mise en œuvre de certains arrêts. Aussi la logique managériale a eu tendance à occulter la question fondamentale de la qualité de l'argumentation, et les critiques aujourd'hui adressées à la Cour ne sont pas sans lien avec celle-ci. Le temps est ainsi venu d'évaluer plus en profondeur les conséquences durables de cette approche managériale de la performance.

LES CONSÉQUENCES DU RECOURS AUX OUTILS DU *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

L'introduction de critères chiffrés a bousculé les priorités et profondément transformé la façon dont le greffe et la Cour vont traiter le flux d'affaires entrantes et celles encore pendantes, et la perception de la mission même de cette Cour. C'est donc une « autre Cour » qui est ainsi façonnée, et ce n'est pas un hasard si ses objectifs, comme indiqué précédemment, ont ainsi été modifiés. Le Protocole n° 14 et toutes les réformes intervenues depuis 2010 constituent un virage par rapport à l'esprit du Protocole n° 11. Les discussions ont été dominées par un discours sur les fins poursuivies et l'engorgement devenu ingérable des affaires à traiter (Tickell, 2015, 206). Or la 'cuisine' du *case-management* n'est pas qu'une question technique et touche à l'accès à la justice (Tickell, 2015, 206). En effet, elle implique « un arbitrage entre les critères de coût, de qualité et de temps » et « cette exigence modifie les priorités » (Vigour, 2006, 428). La politique du chiffre est devenue une obsession vitale pour les présidents qui se sont succédé (Lambert Abdelgawad, 2015, 141). De surcroît, quiconque oserait s'opposer à toute réforme censée résorber le problème insurmontable de l'engorgement de la Cour serait qualifié immédiatement d'irresponsable et le discours organisationnel tend ainsi à l'emporter sur les

31. Protocole n° 14, STCE n° 194 du 13.5.2004, sur: <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/194> (16.04.2016). Le Protocole n° 14 a surtout restructuré le fonctionnement de la Cour en Grande chambre, chambre de sept juges, comités de trois juges (pour se prononcer sur les affaires recevables suivant une jurisprudence bien établie) et a créé le juge unique pour déclarer irrecevables les affaires manifestement mal fondées.

discussions relatives à la mission même de l'institution. À Strasbourg, la querelle opposait pendant plusieurs années les défenseurs du droit de recours individuel aux défenseurs d'une Cour de type constitutionnelle modelée sur la Cour suprême des États-Unis opérant une politique du *pick-and-choose* permettant à la Cour de sélectionner les affaires qu'elle entendrait juger ; par la logique managériale, n'aurait-on pas imposé sournoisement et par un consensus endormi cette autre Cour ?

Des limitations au droit de recours individuel et une politique progressive de *pick-and-choose*

« Le droit de recours individuel a acquis au fil des ans une grande importance et figure parmi les clefs de voûte du mécanisme de sauvegarde des droits et libertés énoncés dans la Convention »³². Pourtant, cette prise de position de la Grande Chambre en 2005 a eu un destin bien limité : ce n'est que l'obligation des États de ne pas entraver le droit de recours individuel qui devint ensuite la pierre angulaire du système de la Convention européenne des droits de l'homme dans quelques arrêts de la Cour concernant exclusivement la Russie³³... En effet, toutes les réformes qui se sont succédé à partir de 2010 ont eu pour finalité de décourager les requêtes individuelles et « liquider » leur traitement. Nous sommes profondément convaincus, comme d'autres (Leach, 2006, 11), à commencer par l'ancien président britannique de la Cour (Bratza, 2002), que l'on traite de la sorte les symptômes et non les causes de la maladie. Quelle autre Cour connaît un taux d'irrecevabilité aussi élevé de 95 %? (Costa, 2008, 4)³⁴ Un tel chiffre serait impossible sans prendre en compte le fait que la majorité des affaires sont irrecevables car considérées comme « manifestement mal fondées », ce qui implique déjà un examen au fond. Quelle autre Cour juge de façon non contradictoire, non publique et sans motiver ses décisions³⁵ par le biais d'un juge unique environ 90 % des affaires irrecevables (sur le total précédent des 95 %) ? Suite à la révision de l'article 47 précisant le « contenu d'une requête individuelle », dont la source d'inspiration date du Rapport Woolf de 2005 (McKenzie, 2009, 156)³⁶ et dont l'utilité fut rappelée par l'auditeur externe³⁷, sanctionnant le non-respect de l'obligation de fournir un dossier complet dans le formulaire-type dans le délai ferme de six mois (auparavant le délai était interrompu par l'envoi d'un début de dossier), le nombre des requêtes enregistrées a considérablement diminué en 2015 de 28 %³⁸. Ainsi, la question posée ces dernières années quant au rôle constitutionnel de la Cour consistant à savoir « What is the Court for ? » mérite d'être remplacée par celle « Who is the Court

32. G.C., 4.2.2005, *Mamatkulov et Askarov c/Turquie*, req. n° 46827/99 & 46951/99, para.122. La formule est initialement celle de l'arrêt de chambre du 6 février 2003, para.106. Cette formule est reprise dans la Déclaration de Brighton : 19 et 20 avril 2012, accessible sur : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1934045&Site=CM> (10 mars 2016).

33. 10 affaires précisément prises dans 9 cas par la 1^o section entre 2013 et 2015, et en 2016 par la troisième section.

34. Le président Costa relève que la proportion de 94 % d'affaires irrecevables « est révélatrice d'une anomalie ».

35. La Conférence de Bruxelles vient de prévoir une motivation *a minima*, qui ne change presque rien à la pratique précédente (selon les confidences qui nous ont été faites lors d'un entretien).

36. Voir aussi le témoignage de M. Michael McKenzie qui avait pronostiqué « une nette incidence sur les statistiques de la Cour ».

37. CM(2012)100, para.376.

38. Rapport annuel 2015, p. 197.

for ? » (Tickell, 2015, 215) Lorsque le Protocole n° 15³⁹ entrera en vigueur, le délai de six mois sera même réduit à quatre, ce qui va constituer un obstacle important pour nombre de requérants qui ne sont pas obligés d'être assistés par un avocat au moment de l'envoi de la requête. Il faut ajouter également une autre brèche dans le droit de recours individuel par la suppression de la fin de l'article 35 § 3(b)⁴⁰ relatif au critère *de minimis non curat praetor* (le juge ne s'occupe pas des petites affaires). Un autre aspect important, qui fait partie du processus de modernisation et de meilleure gestion des tribunaux, relatif à la possibilité *d'envoi électronique des requêtes*, est accessible aux États mais seulement aux requérants de très rares pays (États nordiques à titre d'essai), l'argument sous-jacent étant la crainte de faciliter l'envoi de requêtes individuelles, qu'il faut précisément à tout prix éviter.

En plus d'une restriction au droit de recours individuel, on assiste à une généralisation des outils d'une politique de *pick and choose*, que certains voudraient étendre (European Law Institute, 2012, 14) par le biais de l'article 37(1)c de la Convention permettant la radiation du rôle. Cette stratégie du *pick-and-choose* est donc déjà bien en marche. Ainsi en est-il lors du filtrage, étant donné que plus de moitié des affaires sont déclarées irrecevables sur le fondement qu'elles sont « manifestement mal fondées ». La deuxième manifestation est donnée par la politique de priorisation, que certains responsables politiques ont appelé de leur vœu, considérant que le but initial en 1950 était de s'opposer uniquement à de graves violations commises par des régimes peu démocratiques. Mais une relecture du rapport explicatif du Protocole n° 11 s'impose ici et éclaire d'une toute autre vision la volonté politique qui a émergé depuis lors, celle de judiciariser entièrement le système en imposant une Cour unique, permanente et obligatoire. Le but de la Convention n'est-il pas de s'assurer que les États parties respectent bien *tous* les droits inscrits dans la Convention ? Selon les chiffres des affaires traitées en 2015, les articles 2 (droit à la vie), 3 (torture et traitements inhumains et dégradants) et 5 (détention arbitraire) correspondent à environ 45 % des affaires traitées, près de 25 % des violations ayant trait ainsi aux seules garanties procédurales de l'article 6. Ainsi en va-t-il également des affaires pilote (dont le nombre est resté limité⁴¹), lorsque la Cour, au nom de sa survie selon les termes utilisés dans l'affaire *Broniowski c/Pologne*⁴², choisit de traiter une seule affaire parmi de nombreuses similaires car posant un problème d'ordre structurel. L'heureux élu verra son affaire tranchée par la Cour européenne des droits de l'homme, les autres devront attendre la mise en place de nouveaux mécanismes au niveau interne pour obtenir justice.

39. Protocole n°15, STCE n°213 du 24.6.2013, sur : <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/213> (16 avril 2016). Le Protocole n° 15 inscrit expressément le principe de subsidiarité dans le préambule de la Convention et réduit le délai de saisine de 6 à 4 mois.

40. Selon cette disposition, la Cour déclare irrecevable toute requête individuelle « lorsqu'elle estime que le requérant n'a subi aucun préjudice important, sauf si le respect des droits de l'homme garantis par la Convention et ses Protocoles exige un examen de la requête au fond et à condition de ne rejeter pour ce motif aucune affaire qui n'a pas été dûment examinée par un tribunal interne ».

41. 35 entre le 22 juin 2004 et le 1^{er} juillet 2014 : Drafting Group 'F' on the reform of the Court (GT-GDR(F), Written presentation by the Registrar of the European Court of Human Rights, GT-GDR-F(2014)015, 16 September 2014, p. 14-15.

42. N° 31443/96 du 22 juin 2004 (Affaire de Grande Chambre).

Décharger les juges et renforcer le rôle du greffe

Plusieurs réformes participent du renforcement du greffe de la Cour, au nom de la recherche d'une plus grande efficacité et d'une plus grande rationalité des outils disponibles. La plus visible est certainement celle qui a concerné le juge unique, la seconde a trait à l'encouragement donné à la conclusion de règlements amiables ou déclarations unilatérales⁴³. Ce constat, avec notamment le rôle central du rapporteur non judiciaire qui assiste le juge unique, n'est pas contesté (European Law Institute, 2012, 27). Le greffe recourt à des logiciels ayant automatisé le traitement des affaires selon des 'modèles' mis en place.

Premièrement, au niveau national, au nom de la rationalisation, la généralisation du rôle du juge unique a pu être encouragée⁴⁴ et observée. À Strasbourg, sur 47 juges, 33 agissent en cette qualité au 1^{er} janvier 2016⁴⁵. De 2011 à 2014, les juges uniques ont déclaré irrecevables 287 828 affaires, soit 93 % de toutes les affaires rejetées pour irrecevabilité⁴⁶. Rapporté au nombre de juges uniques, cela signifie pour 2011, 195 affaires par mois par juge unique, 186 en 2013. Le juge unique (autrefois le Comité de trois juges) doit trancher le dossier de façon définitive s'il conclut à l'irrecevabilité de l'affaire seulement avec l'assistance d'un juriste senior, expérimenté, qui a l'avantage, contrairement aux juges uniques dans la très grande majorité des hypothèses (car ils ne peuvent pas être les juges nationaux), de maîtriser la langue du dossier. N'est-ce pas « un modèle de justice expéditive qui n'a de justice que le nom, l'illustration même qu'à force de faire des économies sur la justice, c'est la justice même dont on risque en définitive de faire l'économie » (Cadiet, 2008, 139) ?

Deuxièmement, de façon non surprenante puisque ce phénomène a été considéré comme un remède à l'engorgement des tribunaux nationaux⁴⁷, la recherche d'une résolution à l'amiable a été fortement encouragée devant la Cour européenne des droits de l'homme. Une forte impulsion y a été donnée par Lord Woolf, car cette possibilité, prévue dès les origines du système de la Convention, a connu une nouvelle forme, celle des déclarations unilatérales pour lesquelles une dérive existe réellement. En effet, contrairement au règlement amiable, cette solution est imposée à la victime 'individuelle' par l'État responsable de la violation qui a obtenu le soutien du greffe, du juge rapporteur et ainsi de la Cour ; le requérant est alors soupçonné de s'opposer à un règlement amiable jugé « raisonnable » par le greffe et en cas d'affaires répétitives (Dourneau-Josette, 2014, 576). La Cour a d'ailleurs fait preuve d'une attitude « proactive » visant à « banaliser » la pratique des déclarations unilatérales en demandant au gouvernement son aval à une déclaration unilatérale dans les hypothèses où le requérant refuse un règlement amiable (Dourneau-Josette, 2014, 577). Les deux conditions demeurent la reconnaissance expresse de la violation de la Convention européenne des droits de l'homme par l'État et l'octroi d'une réparation, mais il existe des atténuations à ces deux conditions (Dourneau-Josette, 2014, 579). Ainsi on perçoit bien l'effet pervers de cette stratégie de la transaction guidée par le souci de ne pas froisser les susceptibilités des États et d'accélérer la justice rendue,

43. Dont les chiffres ont beaucoup augmenté dernièrement: par exemple, de 2011 à 2015, on passe de 829 à 1658 RA et de 703 à 2970 DU.

44. Rec. 1986(12), 16 septembre 1986, du Comité des ministres aux États membres visant à prévenir et réduire la surcharge de travail des tribunaux, point n° V.

45. La liste est sur le site internet de la Cour : http://www.echr.coe.int/Documents/List_single_judges_BIL.pdf (7 Mars 2016).

46. 2011 : 46 928 ; 2012 : 81 700 ; 2013 : 80 500 ; 2014 : 78 700.

47. Rec. 1986(12), 16 septembre 1986.

car contrairement à ce qui se passe devant la Cour internationale de justice qui recourt à cette stratégie du « compromis judiciaire » (Oraison, 2002, 481-482), ce ne sont pas deux États qui sont ici devant elle, mais une victime individuelle (dans plus de 99 % des cas) face à un État défendeur pour lequel l'imputation de la responsabilité d'une violation des droits fondamentaux est en cause. Le prononcé d'un jugement ne demanderait pas un investissement beaucoup plus important de la Cour, et sa portée symbolique et juridique est tout autre. Au-delà de cette justice transactionnelle, un autre projet pourrait se concrétiser dans les mois à venir, à savoir le transfert du traitement des affaires répétitives du greffe de la Cour vers le Comité des ministres, une fois le prononcé d'un arrêt-modèle rendu par la juridiction européenne, soit la fin de la justice pour 40 % des affaires actuellement pendantes.

*
* *

Face à l'accroissement du nombre d'États parties à la Convention européenne des droits de l'homme et à l'augmentation exponentielle consécutive du nombre d'affaires individuelles, l'obligation imposée à la Cour européenne de rendre des comptes aux gouvernements, soucieux de limiter les ressources de cette Cour, s'est traduite par l'imposition de critères chiffrés au détriment de facteurs privilégiant la qualité et surtout le service rendu aux victimes individuelles. Si la finalité de la nouvelle politique managériale était surtout de rassurer les gouvernements, il n'est même pas certain que l'objectif ait été atteint, la Cour n'ayant jamais été autant critiquée. Cette évolution a davantage fragilisé son indépendance, avec le « risque de mise en place d'une justice à deux vitesses » (Synthèse Qualijus, 2015, 5) déjà concrétisé. Pourtant, d'autres réformes étaient possibles, par exemple en mettant en place, dans les États gros contributeurs (les citoyens de quatre États envoient environ 60 % des requêtes adressées à Strasbourg⁴⁸) des Bureaux d'information sur le modèle de celui de Varsovie (qui a connu un succès indéniable mais éphémère) (Machinska, 2011, 165), afin de mieux préparer les dossiers à envoyer à Strasbourg (en en décourageant aussi). Or, pour des raisons assez mystérieuses, cette voie n'a pas été exploitée.

L'introduction d'une logique managériale, qui certes a eu pour vertu de réduire considérablement l'arriéré, a profondément transformé la mission de la Cour et progressivement écorché le droit de recours individuel. La question n'est plus de savoir si la Cour européenne des droits de l'homme est performante, mais jusqu'où se fera le sacrifice des droits fondamentaux sur l'autel d'une rentabilité chiffrée. Un des membres du rapport Woolf écrivait que ces diverses réformes « aideront la Cour à juguler la vague déferlante en attendant qu'une révision fondamentale de la Convention intervienne », révision conduisant à supprimer le droit de recours individuel pour officialiser le *pick and choose*. Les individus semblent déjà réduits à jouer le rôle de lanceur d'alerte... Or une cour des droits de l'homme, si elle doit rendre des comptes, devrait les rendre avant tout aux citoyens européens car ce sont eux, et eux seuls à ce jour, qui sont encore détenteurs des droits inscrits dans la Convention.

48. Selon les chiffres disponibles au 31.03.2016, les requêtes concernant l'Ukraine, la Russie, la Turquie et l'Italie comptent à hauteur de 59,4 % de toutes les requêtes pendantes devant une formation judiciaire.

Références bibliographiques

– Contributions à un ouvrage collectif :

- Frydman, Benoit (2007), « L'évolution des critères et des modes de contrôle de la qualité des décisions de justice », in *La qualité des décisions de justice, Actes du colloque de Poitiers*, CEPEJ, Les études de la CEPEJ n°4, éd. Du Conseil de l'Europe, p. 18-29.
- Bratza, Sir Nicholas (2002), « The future of the European Court of human rights – storm clouds and silver Linings », in Mason Ian, *Thomas More Lecture, European Human Rights Law*, October 2002
- Jean, Jean-Paul (2007), « La qualité des décisions de justice au sens du Conseil de l'Europe », in *La qualité des décisions de justice, Actes du colloque de Poitiers*, Strasbourg, CEPEJ, Les études de la CEPEJ n° 4, p. 30-48.
- Lambert Abdelgawad, Elisabeth (2012), « Synthèse de la Table ronde », in Forowicz, Magdalena Lambert Abdelgawad, Elisabeth & Sevinc, Inan dir. (2012) *La défense des requérants devant la Cour européenne des droits de l'homme*, Bruxelles, Nemesis & Anthemis, Coll. Droit et justice n° 104, p. 361-367.
- Lambert Abdelgawad, Elisabeth (2015), « Quelques leçons de la lecture comparée des discours d'ouverture de l'année judiciaire des présidents de la Cour européenne des droits de l'homme », in Lambert Abdelgawad, Elisabeth & Dourneau-Josette, Pascal dir. (2015), *La Cour européenne des droits de l'homme dans la presse*, Bruxelles, Nemesis, Anthemis, 2015, p. 141-163.
- Machinska, Hanna (2011), « Pilot lawyer project developed by the Council of Europe to make direct access to the European Court of Human Rights easier and more effective for individuals », in Lambert Abdelgawad, Elisabeth ed. (2011), *Preventing and sanctioning hindrances to the right of individual petition before the European Court of Human Rights*, Antwerpen, Intersentia, 2011, p. 165-168.
- Martineau, François (2007), « Critères et standards rhétoriques de la bonne décision de justice », in *La qualité des décisions de justice, Actes du colloque de Poitiers*, CEPEJ, Les études de la CEPEJ n° 4, Strasbourg, Conseil de l'Europe, p. 89-102.
- Spinosi, Patrice (2011), « L'approche d'un praticien français face à la procédure d'examen de la recevabilité des requêtes », in Dourneau-Josette, Pascal & Lambert Abdelgawad, Elisabeth dir. (2011), *Quel filtrage des requêtes par la Cour européenne des droits de l'homme ?*, Strasbourg, ed. du Conseil de l'Europe, p. 243-254

– Articles de périodiques :

- Cadiet, Loïc (2008), « Case-Management judiciaire et déformalisation de la procédure », *RFAP*, n° 125, p. 133-150.
- De Salvia, Michel (2008), « L'administration d'une juridiction internationale : l'exemple du greffe de la Cour européenne des droits de l'homme », *RFAP*, n°126, p. 333-343.
- Dourneau-Josette, Pascal (2014), « Les modes de règlement alternatifs (...), *Revue des affaires européennes*, vol. 3, p. 565-580.
- Lambert Abdelgawad, Elisabeth (2016), « The economic crisis and the evolution of the System based on the ECHR: is there any Correlation ? », *European Law Journal (Special Issue)*, vol. 22, issue 1, p. 74-91.

- Leach, Philip, (2006), « Access to the European Court of human rights – from a legal entitlement to a lottery ? », *Human Rights Law Journal*, vol. 27, n° 1-4, p. 11-24.
- Oraison, André (2002), « Réflexions générales sur quelques stratégies globales autorisées de la Cour Internationale de Justice, stratégie de la concrétisation et stratégie de la transaction mises en œuvre par “l’Organe judiciaire principal des Nations-Unies” », *RRJ*, 1, p. 477 et s.
- Tickell, Andrew (2015), « More “efficient” justice at the European Court of Human Rights: but at whose expense? », *Public Law* (2015)206
- Vigour, Cécile (2006), « Justice : l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », *RFAP*, vol. 2, n° 63-64, p. 425-455.

– *Documents officiels* :

- Audit de la Cour Européenne des droits de l’homme (2001), Rapport n° 02/2001 du 3 août 2001, Internal Audit Department, *Human Rights Law Journal*, vol. 22, n° 5-8, p. 335-337.
- CDDH, *Drafting Group ‘F’ on the reform of the Court (GT-GDR(F), Written presentation by the Registrar of the European Court of Human Rights*, GT-GDR-F(2014)015, 16 septembre 2014.
- CEPEJ (2010)2, Jean, Jean-Paul & Jorry, Hélène, *La réalisation d’enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux des États membres du Conseil de l’Europe*, Les études de la CEPEJ n° 15, Strasbourg, Conseil de l’Europe, 10 septembre 2010, p. 16-30.
- Cluzel-Métayer, Lucie ; Foulquier-Expert, Caroline & Sauviat, Agnès (2015), QUALIJUS, Rapport final, *La prise en compte de la notion de qualité dans la mesure de la performance judiciaire – Justice administrative*, 19 juin 2015, p. 8-10 (sur : <http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2016/01/Rapport-final-QUALIJUS-Justice-administrative.pdf>, 16 avril 2016).
- Cluzel-Métayer, Lucie ; Foulquier-Expert, Caroline et Sauviat, Agnès (2015), QUALIJUS, Synthèse, *La prise en compte de la notion de la qualité de la justice dans la mesure de la performance judiciaire*, disponible sur le site du GIP-Mission de recherche Droit et Justice, p.5 (<http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2016/01/Synth%C3%A8se-QUALIJUS-JA2.pdf>).
- Conseil consultatif de juges européens (CCJE) (2014)2, *Avis n°17 (2014) sur l’évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l’indépendance judiciaire*, 24.10.2014 (disponible sur : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE%282014%292&Language=lanFrench&Ver=original&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FD C864&BackColorLogged=FDC864&direct=true>).
- CCJE(2008)5, *Avis n°11(2008) du CCJE à l’attention du Comité des Ministres du Conseil de l’Europe sur la qualité des décisions de justice*, 18 décembre 2008, (<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE%282008%29OP11&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3&direct=true>).
- Comité des ministres du Conseil de l’Europe, CM(2003)93, vol. II, *Projet de budget pour 2014*, titre IV, p. 96-113.
- CM(2004)155 vol. 1, *Budget général pour 2005, vote IV*, p. 49-46.
- CM(2006)146 vol. 1, *Budget général pour 2007*, titre IV, p. 56-59.
- CM, Rec. 1986(12), *Recommandation du Comité des Ministres aux États membres relative à certaines mesures visant à prévenir et réduire la surcharge de travail des*

- tribunaux*, 16.9.1986 (disponible sur : <http://mediacje.wpia.uw.edu.pl/files/2012/10/1986-12franc.pdf>).
- CM(2010)130, *Programme et budget 2011*, 27.8.2010, p.30 (disponible sur : <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=1744675&SecMode=1&DocId=1614152&Usage=2>).
- CM(2012)100, *États financiers consolidés du Conseil de l'Europe pour l'exercice clos le 31 décembre 2011*, 22 août 2012.
- CM(2012)1, *Programme et budget 2012-2013*, 19.12.2011, (disponible sur : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804d0065>).
- CM(2014)1, *Programme et budget 2014-2015*, 18 décembre 2013, (disponible sur : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804ceb44>).
- CM, Résolution (2002)12 *établissant la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ)*, 18 septembre 2012.
- CM, *Conférence sur l'avenir de la Cour européenne des droits de l'homme*, Brighton, 19&20 avril 2012, (disponible sur : http://www.echr.coe.int/Documents/2012_Brighton_FinalDeclaration_FRA.pdf).
- CM, Protocole n° 11, STCE n° 155 du 11 mai 1994, disponible sur : <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/155>.
- CM, Protocole n° 14, STCE n° 194 du 13 mai 2004, sur : <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/194>.
- CM, Protocole n° 15, STCE n° 213 du 24 juin 2013, sur : <http://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/213>.
- CM(2006)203, *Rapport du Groupe des Sages au Comité des Ministres*, 15 novembre 2006, (disponible sur : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CM%282006%29203&Sector=secCM&Language=lanFrench&Ver=original&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75&direct=true>).
- Cour européenne des droits de l'homme (ci-après CourEDH), *Rapport annuel 2015*, 2016 (disponible sur : http://www.echr.coe.int/Documents/Annual_Report_2015_FRA.pdf).
- CourEDH, G.C., *Mamatkulov et Askarov c/Turquie*, n°46827/99 & 46951/99, 4 février 2005.
- CourEDH, G.C., *Broniowski c/Pologne*, n° 31443/96, 22 juin 2004.
- CourEDH, *Étude des méthodes de travail*, « *The right Honorable the Lord Woolf* », 66 p., décembre 2005, (disponible sur : http://www.echr.coe.int/Documents/2005_Lord_Woolf_working_methods_FRA.pdf).
- Costa, Jean-Paul (2008), « Discours du Président », 25 janvier 2008, p. 4 (http://www.echr.coe.int/Documents/Dialogue_2008_FRA.pdf#page=83).
- European Law Institute (2012), *Statement on case-overload at the European Court of human rights*, 6th July 2012, 50 p. (https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/S-1-2012_Statement_on_Case_Overload_at_the_European_Court_of_Human_Rights.pdf).
- Fribergh, Erik, RBB(2012)8, *Seminar on Results Based Budgeting : objectives, expected results and performance indicators*, 26 septembre 2012, p. 1.
- McKenzie, Michael (2009), « Bilan des méthodes de travail de la Cour européenne des droits de l'homme », in *La réforme de la CEDH, un travail continu*, Strasbourg, ed. du Conseil de l'Europe, p.155-159.

Union européenne, European Commission, COM(2014)155final, *The 2014 EU Justice Scoreboard*, 2014 (disponible sur : http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/files/justice_scoreboard_2014_en.pdf).

Wildhaber, Luzius, Allocution du 25 janvier 2000 ; Discours du 23 janvier 2003 ; Discours du 22 janvier 2004 ; Discours du 21 janvier 2005.