

INSTITUT  
MONTAIGNE



Justice :  
faites entrer  
le numérique



RAPPORT NOVEMBRE 2017

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie, pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE





# Justice : faites entrer le numérique

NOVEMBRE 2017



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>I - ENRICHIR ET PRÉCISER LES MÉTHODES D'ÉVALUATION QUALITATIVE DE LA DEMANDE DE JUSTICE</b> .....	<b>9</b>
A. Renover les techniques d'évaluation .....	12
B. Pour mieux déterminer les caractéristiques de la demande .....	20
<b>II - RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA DEMANDE DE JUSTICE PAR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE</b> .....	<b>31</b>
A. Repenser la répartition de l'offre.....	31
B. Réformer l'accès .....	41
C. Reconsidérer les méthodes .....	49
D. Prendre en compte l'exécution .....	60
<b>III - TRANSFORMER LE SYSTÈME JUDICIAIRE PAR L'INNOVATION</b> .....	<b>65</b>
A. Partir d'une vision globale de la chaîne contentieuse .....	67
B. Piloter les programmes .....	68
C. Prendre en compte l'évolution technologique .....	72
D. Financer à long terme .....	77
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>81</b>



# INTRODUCTION

---

On ne compte plus les articles ou études qui prédisent un avenir radieux ou funeste à l'*homo numericus* dans ses rapports au droit. Le numérique induit des transformations majeures qui vont jusqu'à mettre en cause l'avenir même de la justice et tout projet de modernisation de l'institution judiciaire doit aujourd'hui intégrer l'apport des nouvelles technologies. Pour les plus optimistes, le temps serait venu de réaliser les promesses d'un service public de la justice plus proche, plus efficace et plus transparent. Pour les plus pessimistes, ce service public vivrait ses derniers jours, tout au moins dans les formes à travers lesquelles il a évolué au cours de l'histoire et fini par nous être familier.

Les transformations induites par les technologies numériques concernent autant le secteur marchand que les services publics. Concernant l'administration de la justice, de profonds bouleversements sont annoncés, sans qu'il soit possible d'en arrêter un inventaire exhaustif, il s'agit :

- des techniques de communication électronique pour l'échange d'informations ou la négociation qui sont aptes à transformer les relations entre les usagers, leurs représentants et les juridictions ;
- des techniques de télécommunication : téléconférence ou visioconférence qui offrent des possibilités d'audition ou de comparution à distance ;
- des techniques audiovisuelles, utilisables pour l'enregistrement, la diffusion ou la consultation ultérieure des procès à des fins diverses ;
- du développement des plateformes collaboratives qui mutualisent les données relatives à un grand nombre de personnes afin de fournir de nouveaux services désintermédiés, notamment pour l'élaboration automatisée de documents juridiques ou l'accès aux

juridictions ;

- du développement de l'intelligence artificielle par apprentissage des machines qui rend possible l'apparition de robots (les « bots ») capables de dialoguer de manière cohérente avec l'utilisateur sur les questions juridiques ou procédurales qui lui sont soumises ;
- d'autres progrès liés à l'intelligence artificielle qui permettent de manier avec une très grande rapidité des données de masse (« *Big Data* ») et de produire des analyses tant quantitatives que qualitatives issues de ces données exprimées sous une forme probabiliste ; c'est ainsi que la production judiciaire, désormais tenue d'être mise à la disposition du public dans le cadre de la politique d'ouverture des données publiques (« *Open Data* ») peut être analysée par des algorithmes capables de prévoir les solutions des litiges judiciaires, activité que l'on désigne par le concept de « justice prédictive » ;
- de nouvelles technologies telles que les « *Blockchains* » qui permettent à des participants d'un réseau de valider par consensus des échanges et des transactions entre eux sans faire intervenir d'organe central, et dont on entrevoit les possibilités d'application pour la conclusion de contrats, la résolution de conflits nés de l'exécution de ces contrats ou encore pour la gestion des procédures judiciaires et l'exécution des décisions de justice.

La mise en œuvre coordonnée de ces technologies a d'ores et déjà rendu possible le développement de « *startups* » actives dans le domaine judiciaire sous la désignation de « *Legal Techs* ». Celles-ci proposent une gamme très large de nouveaux services juridiques numériques. Parallèlement, ces technologies ont permis le développement de méthodes de justice innovantes, regroupées sous la dénomination de « *Cyberjustice* » ou de « *e-Justice* », appliquées au traitement voire au jugement des demandes contentieuses. Il s'agit

d'un mouvement de fond qui touche l'ensemble des pays et c'est donc sans surprise que parmi les « chantiers de la justice » récemment annoncés par la ministre de la Justice, figurent en bonne place les enjeux de « transformation numérique ».

Au sein de l'institution judiciaire française, le choc d'innovation créé par l'émergence de ces technologies se produit dans un contexte dégradé puisque, à suivre une idée répandue, notre système judiciaire serait depuis de longues années « en état de crise ». Selon un récent rapport d'information du Sénat, reprenant les conclusions de nombreux autres travaux de diverses origines, elle serait à « redresser » par l'adoption de plus de 120 propositions destinées à la « sauver »... en cinq ans ! D'autres militent pour des actions choc, sous la forme d'États généraux ou de plan Marshall pour la justice.

Depuis des décennies, de nombreuses initiatives politiques s'attardent sur les manifestations du phénomène : une surcharge voire une « embolie » des juridictions provoquant de multiples dysfonctionnements qui seraient dus à la fois à une organisation inefficace, un sous-équipement et à une carence en ressources humaines. Le constat n'est pas faux mais il est en réalité la conséquence d'un modèle de gouvernance de l'institution qui souffre d'un manque de cohérence. Des exemples de rationalisation de la gouvernance de la justice existent en Europe, où les pays ont recours tantôt à un Conseil supérieur de la Justice tantôt à un ministre de la Justice, avec des succès et des échecs de part et d'autre. La question n'est pas de savoir « qui » se voit confier la gouvernance de l'institution judiciaire mais « comment » cette gouvernance peut être organisée pour soutenir une justice efficace et au service des citoyens.

La mise en œuvre rationnelle des technologies ne peut se faire sur

la base d'une organisation inadaptée. Il est donc nécessaire de clarifier les missions et responsabilités des divers pouvoirs et autorités dont relève l'institution judiciaire. Tel n'est pas l'objet de la présente étude qui, ne traitant pas de ces questions institutionnelles, se propose simplement de rechercher comment la justice pourrait se réformer par l'innovation technologique. Il ne s'agit donc ici, ni de prendre parti sur la nécessité et le contenu d'une réforme constitutionnelle de l'autorité judiciaire, ni de proposer les mesures propres à régler les difficultés de fonctionnement actuelles de l'administration judiciaire. Le propos de ce rapport est d'examiner en quoi la révolution numérique peut être une opportunité pour moderniser les juridictions, de manière à répondre aux attentes des personnes physiques ou morales qui entendent recourir au service public de la justice.

Il a semblé préférable, au moins dans un premier temps, de limiter le champ de l'étude au domaine de la justice civile. La numérisation de la justice pénale dépasse en effet largement le cadre de l'institution judiciaire dans la mesure où police et gendarmerie en amont (et dans certains pays l'administration pénitentiaire en aval) font intervenir d'autres pouvoirs régaliens et posent autant de questions supplémentaires sur la gouvernance de la transformation numérique. La justice répressive est, en outre, soumise à des garanties fondamentales renforcées qui limitent les possibilités d'innovation. Bien que les données technologiques soient les mêmes, l'ensemble de ces raisons justifie une approche spécifique de la justice pénale. Plus simple à appréhender, la justice civile présente, de plus, la particularité d'être plus fréquemment mise en concurrence avec d'autres formes de justice ou de services, utilisant très souvent les outils numériques. Il semble donc urgent que le service public de la justice civile, comprenant ses dimensions commerciale,

économique et sociale, s'interroge de manière spécifique sur l'adéquation de son offre à l'heure des plateformes et des « *Big Data* ».

Notre sujet d'étude étant la justice civile, ici entendue comme l'activité de fournir à des personnes ou des entreprises le service de résoudre un différend qui les oppose à d'autres, il s'agira de rechercher en quoi les nouvelles technologies numériques peuvent améliorer la satisfaction de ses usagers. Plutôt que d'anticiper d'emblée comment, en théorie, ces innovations sont supposées renforcer ou rénover l'offre de justice, il est rationnel d'examiner, d'abord, en quoi elles permettent de mieux spécifier la demande de justice, dans le sens d'une meilleure identification des attentes sur un plan quantitatif et qualitatif, avant de rechercher comment elles pourraient contribuer à satisfaire davantage les besoins des utilisateurs potentiels. Faute de parvenir à cette adéquation, l'état actuel de la justice civile conduit les demandeurs de prestations judiciaires, soit à renoncer à tout procès, soit à recourir, lorsqu'ils le peuvent, à d'autres systèmes de justice, éventuellement privés, soit enfin à être contraints de s'adresser à une institution qu'ils jugent impropre à satisfaire utilement leurs besoins et à l'égard de laquelle ils sont généralement très critiques. La fonction incitative de la norme s'en trouve dès lors affectée.

Le premier objet de cette étude est donc de proposer les moyens d'établir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de justice, en commençant par explorer les méthodes permettant d'évaluer de manière fine et catégorielle, auprès des diverses classes d'usagers potentiels, les services et la qualité de ces services qu'ils attendent des juridictions pour satisfaire leurs besoins de contentieux. La nature et la qualité de la demande étant précisément définies, pourra être recherché en quoi et comment les diverses technologies

innovantes seraient à mobiliser pour y répondre. Cette demande étant différenciée par nature de contentieux, le service juridictionnel offert devra être adapté à chacune des catégories de personnes intéressées en considération des litiges auxquels elles sont exposées : civils, économiques, commerciaux ou sociaux.

En stimulant, comme l'a indiqué la ministre de la Justice, les liens qui unissent les technologies et la justice, le gouvernement se donne l'opportunité de réformer la justice civile en profondeur, à condition toutefois de ne pas se limiter à une mise en forme numérique des procédures pour les simplifier, mais en réexaminant les missions des juridictions à la mesure des besoins des usagers.

---

## ENRICHIR ET PRÉCISER LES MÉTHODES D'ÉVALUATION QUALITATIVE DE LA DEMANDE DE JUSTICE

Qu'il s'agisse du secteur marchand ou du secteur public, tout prestataire de services a besoin d'informations sur les attentes des personnes à qui ces services sont destinés, afin de déterminer les caractéristiques de son offre. Se pose alors la question de l'existence et de l'identification d'un (ou des) marché(s) de la justice et de ses (leurs) spécificités. Du point de vue économique classique, la production de justice par les tribunaux présente les caractéristiques d'un bien collectif auxquels s'appliquent les principes de non-rivalité et de non-exclusion qui justifient que les services qui s'y rattachent sont traditionnellement fournis par l'État, lui-même garant de la qualité des jugements, de l'impartialité des juges et de l'exécution des décisions. Dans la logique de cette analyse, le prix des procès ne peut pas être considéré comme la variable d'ajustement du marché dès lors que la tarification des services de justice fait l'objet d'une réglementation spécifique. La vision classique est donc celle d'un marché où l'offre est rigide, du moins à court terme, et où les prix sont fixes. Quant à la demande, distinguant principalement les particuliers et les entreprises, elle apparaît plurielle et segmentée. Soumise à l'existence et au contenu des services juridictionnels fournis par l'État, elle est, en outre, induite par l'offre et risque, de ce fait, d'être rationnée. Enfin le marché du droit et des services juridictionnels se caractérisent par de fortes asymétries d'information dans la mesure où le demandeur est, en général, relativement ignorant des données juridiques que possèdent les professionnels de l'offre.

Analysées comme autant de défaillances du marché, ces données spécifiques sont exploitées par de nouveaux entrants, les « *Legal Techs* » qui, d'une part, investissent des segments nouveaux de services jusqu'à inexploités du fait de l'absence d'une offre de droit adéquate, et d'autre part comblent le vide créé par la mauvaise information des consommateurs potentiels de services juridictionnels.

Dans ce contexte en plein bouleversement (on parle d'innovations « disruptives »), le modèle économique de la justice au XXI<sup>e</sup> siècle peine à se définir. Le principal enjeu est de mettre en évidence les bénéfices économiques concrets du modèle basé sur l'apport des nouvelles technologies dont les effets bénéfiques à long terme restent à mesurer. Il est néanmoins incontestable que la remise en cause de ce modèle classique s'accélère. D'une part, émergent de nouvelles formes de concurrence à moindre coût, à l'image des plateformes proposant des services juridiques précontentieux ou même contentieux. D'autre part, se développe une tendance à la désintermédiation et à la production de confiance au moyen de nouvelles technologies de type « *Blockchain* ». La question est alors de savoir si la confiance peut être produite de manière désintermédiée et dématérialisée au point d'imaginer un modèle de justice numérique totalement décentralisé.

Pour les économistes, les plateformes numériques qui font interagir l'offre et la demande sont donc un nouvel objet d'analyse (on parle de marchés « bifaces »). L'Internet offre en effet deux possibilités qui sont à distinguer. En premier lieu, il démultiplie les services marchands traditionnels en créant de nouvelles formes d'accès par les consommateurs : le commerce en ligne en est la meilleure illustration. N'étant ici que la transposition dans le monde virtuel du modèle marchand déjà connu, il renouvelle la fonction, mais ne la bouleverse pas. Mais, en second lieu, l'Internet crée de nouveaux services qui permettent de

supprimer tout recours aux intermédiaires en utilisant des technologies de stockage numérique, de traitement et de transmission à un coût minime, décentralisées et théoriquement sécurisées des informations ; ce qui intéresse directement les services juridictionnels. Dans l'un et l'autre cas, le moteur de ces changements est l'anticipation sur les besoins à satisfaire des usagers de la justice.

La justice s'est longtemps tenue à l'écart de cette logique économique, de même qu'elle est demeurée relativement indifférente à la démarche prospective d'évaluation des attentes des usagers. Ceci s'explique en partie par le fait qu'elle se considérait davantage comme une autorité, investie d'une mission de régulation économique et sociale, que comme un service public destiné à satisfaire la demande de plaideurs potentiels. Cela d'autant plus que la justice étatique était, sur son territoire de compétence, en situation de monopole à peu près total. Cette posture traditionnelle a toutefois évolué lorsque les juridictions françaises ont été soumises à différentes pressions concurrentielles, pour la plupart extérieures au champ national. Intégrées à l'espace de justice européen, elles ont été obligées de se conformer aux standards uniformes permettant la reconnaissance mutuelle de leurs décisions au sein de l'Union européenne. À l'intérieur de cet espace, les juridictions françaises sont en outre en concurrence avec celles des autres États membres. En droit international des affaires, le service qu'elles rendent est comparé à une offre de justice mondiale, tandis qu'en droit international comme en droit interne se sont développés des modes alternatifs conventionnels – donc de nature privée – de règlement des litiges, comme l'arbitrage ou la médiation.

En outre, les citoyens, qui disposent désormais d'éléments de comparaison avec des systèmes judiciaires étrangers, intègrent le fonctionnement de l'institution judiciaire comme une composante de l'État de droit à prendre en compte dans le contrôle démocratique des politiques

publiques. Le bon fonctionnement de la justice a donc une incidence électorale. Tous ces éléments incitent à une évaluation du service public de la justice à partir de critères propres à satisfaire le bien-être des citoyens. Les méthodes d'évaluation devraient donc, en principe, refléter le contenu de la demande des usagers.

## A. Rénover les techniques d'évaluation

Bien que la démarche consistant à établir les standards de garanties minimum de l'institution judiciaire d'un État démocratique et celle visant à rechercher les attentes qualitatives des demandeurs d'un service juridictionnel convergent, il existe bien une différence entre ces deux approches. Dans un cas, il s'agit de répondre aux attentes légitimes de citoyens, dans l'autre, de satisfaire au plus près les besoins d'usagers potentiels, c'est-à-dire de consommateurs de services particuliers que sont les « services judiciaires », à savoir l'ensemble des prestations offertes par les organes publics chargées de résoudre les conflits de toute nature entre les personnes.

12

### 1. Compléter les méthodes traditionnelles d'évaluation du service public judiciaire

Dans la perspective d'un contrôle politique sur le fonctionnement de la justice, existent actuellement deux catégories d'instruments d'évaluation de la qualité de ses services. En premier lieu, ce sont d'une part, les normes de référence établies par divers organismes internationaux ou nationaux qui mesurent la satisfaction des garanties fondamentales auxquelles doivent répondre les juridictions, essentiellement l'indépendance, l'impartialité, l'accessibilité, les garanties de la défense et la célérité, ou établissent les ratios comparés de

moyens accordés aux institutions judiciaires dans les divers États. Ce sont, d'autre part, les critères d'attractivité des systèmes de justice propres à faciliter le développement économique, élaborés par des organisations internationales. En second lieu, se développent les sondages d'opinion, qui expriment l'indice de satisfaction des citoyens à l'égard d'un service régalién, à l'usage des médias, de l'État et des organisations politiques pour critiquer, suggérer ou définir des positions stratégiques concernant la justice.

Si les uns et les autres donnent des informations intéressantes sur l'état comparé des différentes justices en Europe ou dans le monde, et sur l'indice global de satisfaction des citoyens ou des entreprises dans notre pays, ces instruments sont, à eux seuls, impropres à définir précisément la demande des usagers. Produisant des chiffres et des pourcentages à partir de mesures abstraites ou techniques, ils offrent une image théorique qui ne reflète pas le vécu, le ressenti et les attentes des personnes en situation de saisir la justice. Ils se limitent souvent à la mesure d'un chiffre censé résumer à lui seul la situation d'un système judiciaire, en montrer une progression ou au contraire la régression, mais aident peu à l'identification des besoins. Ils sont en outre définis par des professionnels en fonction de leurs cadres habituels de représentations, parfois éloignés de ce que ressentent les usagers. Nier tout intérêt à ces indicateurs généraux serait évidemment inapproprié. Le développement des « *Legal Techs* » va même très certainement en intensifier la production. Cela n'empêche pas de rechercher des méthodes complémentaires spécifiquement destinées à préciser qualitativement les divers secteurs de la demande. C'est ce que proposent des techniques d'investigation innovantes auxquelles l'administration judiciaire pourrait s'intéresser afin de mieux saisir les réelles aspirations de ceux qu'elle désigne comme les « justiciables ».

## 2. Par des méthodes innovantes permettant de révéler les besoins des usagers de la justice

Dans cette perspective, il existe aujourd'hui des techniques qualitatives d'étude et de recherche permettant de révéler les attentes de ces consommateurs particuliers, leur satisfaction ou leurs frustrations. Déjà utilisées dans le secteur privé ou dans le domaine de la santé, de telles méthodes se révèlent un apport déterminant pour la modernisation des politiques publiques dont elles permettent d'orienter la mise en œuvre en se plaçant au plus près de ce que perçoivent les usagers. Plutôt que sur des réponses à des questions fermées, elles s'appuient sur l'observation ou l'échange dans un contexte favorable à une expression libre et authentique : observation ou accompagnement d'usagers lors de leurs interactions avec les services, rencontres à domicile ou sessions d'échanges entre personnes ayant vécu des expériences récentes avec une juridiction.

14

Le groupe de travail a pu vérifier la pertinence de telles techniques dans le secteur judiciaire, en organisant des réunions de groupe avec des particuliers ayant eu recours à la justice familiale pour le règlement de divorces et des dirigeants de PME ayant été confrontés à la justice commerciale. L'objectif était, d'une part, de comprendre comment cette méthode permet de mieux appréhender les attentes des usagers de la justice et, d'autre part, de déterminer si et comment l'utilisation des technologies telles que la vidéoconférence, la communication dématérialisée ou la justice prédictive pouvait aider à mieux y répondre. Basée sur une méthode dénommée « *MindDiscovery* », conçue pour libérer l'expression des participants, ces sessions ont favorisé une verbalisation particulièrement riche, tout en illustrant les potentialités de ces techniques d'études telles que :

- 1 - **Favoriser l'identification de nouvelles attentes.** Par exemple, concernant les divorces, la prise en compte, par l'institution, des conséquences psychologiques pour les personnes concernées et de leur famille, puis de leur accompagnement, se sont révélées des attentes particulièrement fortes des usagers encore très imparfaitement satisfaites. Dans une recherche classique focalisée sur la mesure d'efficacité (vitesse, coût, etc.), l'intensité de telles attentes n'aurait pas nécessairement été mise en évidence.
- 2 - **(Re)mettre dans les esprits et les réflexions des professionnels la perspective des usagers.** Connaître leurs perceptions, leurs références et leurs émotions est essentiel, tout d'abord, pour tester la pertinence des solutions développées, et ensuite aider à leur application.

Ainsi, des pratiques établies de confraternité paraissant « normales » pour les professionnels (comme, s'agissant des avocats, le fait de parler entre confrères impliqués dans une même affaire dans les couloirs du palais) sont perçues par les usagers comme une connivence malsaine ou un « entre-soi » qui les rejette ou les déconsidère.

De même, les usagers ne comprennent pas, à l'heure de l'immédiateté de la communication digitale, pourquoi, les communications et prises de rendez-vous prennent des semaines ou des mois.

Le « cadre de référence » par lequel les usagers apprécient la justice n'est, en effet, pas celui des professionnels. Ces techniques d'études explorant de manière ouverte leurs discours sont par-

ticulièrement utiles pour mieux comprendre la perception de la réalité judiciaire. Les idées d'amélioration du service élaborées au sein des institutions et le développement de solutions concrètes, aussi bien que la manière de les présenter aux utilisateurs, seraient ainsi plus pertinents s'ils étaient nourris de cette réalité vécue.

« Je vais enfin revivre » a exprimé une femme, rappelant que la réduction des délais de traitement n'est pas seulement un enjeu d'économie ou d'amélioration opérationnelle, mais répond aussi à la nécessité de réduire les conséquences douloureuses des longues procédures de divorce sur la vie des familles.

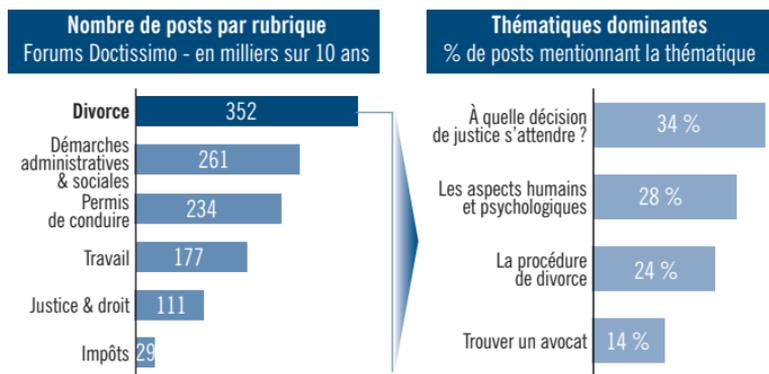
La connaissance de ces émotions est essentielle pour comprendre les leviers de satisfaction des usagers comme pour tester leur perception des innovations en projet. Bien exploités, les résultats de ce type de recherche sont, en outre, un argument de mobilisation des équipes autour des attentes profondes des justiciables.

- 3 - **Identifier des idées concrètes d'amélioration.** Les expériences spécifiques observées ou partagées par les usagers dans ces recherches sont aussi une source d'inspiration. Les idées peuvent venir de dysfonctionnements surprenants ou à l'inverse d'expériences positives.

Ainsi, dans le cadre de l'expérimentation conduite pour cette étude, et alors que certains évoquaient le stress lié à l'incertitude et l'incompréhension des délais entre les différentes étapes d'une procédure de divorce, une participante a partagé une expérience positive où un fascicule d'information clair indiquait les étapes, recommandait les choses à faire et donnait une visibilité sur les délais.

À ces méthodes interactives de révélation des besoins, sont à ajouter les nouvelles techniques d'exploration ouverte des attentes des « clients » exprimées sur l'Internet et les outils d'analyse textuelle. Le groupe de travail a également pu tester ces nouvelles techniques. L'analyse de près de 4 000 discussions en ligne autour de situations de divorce par une équipe de spécialistes (réalisée par l'entreprise Spella – Institut de data intelligence) a ainsi permis d'identifier les principaux sujets sur lesquels les usagers sont en recherche d'information, mettant en évidence une attente forte d'indications sur les issues possibles de la procédure.

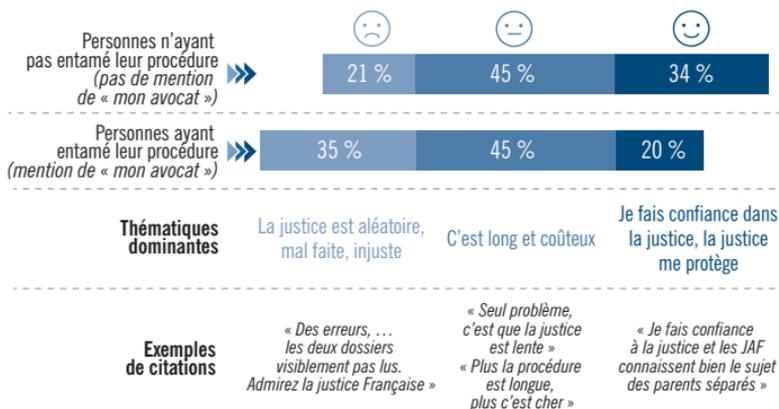
Graphique n° 1



Le graphique n° 1 indique le nombre de « posts » concernant la question du divorce au cours des 10 dernières années. On y remarque une prédominance de cette question par rapport à d'autres démarches administratives ou problèmes rencontrés de nature administrative dans la vie des citoyens. L'étude de ces « posts » permet également de mieux comprendre la nature des interrogations des utilisateurs. Ainsi, 34 % des « posts » sont le fait d'individus souhaitant connaître avec plus de prévisibilité la décision de justice qui clôturera leur

procédure de divorce. Les aspects humains et psychologiques n'arivent quant à eux qu'en deuxième position et ne concernent que 28 % des messages.

## Graphique n° 2 - Expressions positives, neutres ou négatives concernant la procédure de divorce



Le graphique n° 2 permet d'avoir une meilleure compréhension du ressenti des individus quant à leur procédure de divorce. On y remarque qu'à partir du moment où la personne entame la procédure, le nombre de « posts » exprimant un point de vue négatif augmente de 21 à 35 %, les messages positifs diminuent quant à eux de 34 à 20 %.

Aux mêmes fins, il est possible de se référer aux études d'économie expérimentale qui permettent de rendre compte des comportements et donc de saisir les caractéristiques des demandeurs (mais aussi des prestataires) de services juridiques. Ces travaux connaissent un succès croissant, en mêlant notamment les apports de la théorie

des jeux à ceux de la psychologie, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre d'études de terrain consistant à analyser les comportements d'acteurs effectivement engagés dans des procédures contentieuses. Ces enquêtes empiriques montrent comment les coûts, les règles de procédure ou encore le doute juridique influencent les comportements des usagers de la justice.

Dans leur ensemble, ces diverses méthodes d'exploration des attentes et ressentis des usagers seraient un complément utile, voire indispensable, aux instruments plus classiques à intégrer dans les programmes d'évaluation des politiques judiciaires. Dans leur mise en œuvre opérationnelle, il s'agira de choisir et d'adapter les méthodes disponibles suivant les sujets et les audiences d'usagers concernés. Par exemple, pour certaines cibles professionnelles spécifiques, des réunions en groupe sont moins adaptées que des entretiens individuels sur site. Dans tous les cas, les attentes identifiées doivent être confirmées par des études quantitatives méthodiques qui valident leur importance et permettent de les prioriser.

En définitive, pour en faire un instrument performant d'identification de la demande de justice, ces techniques devront incontestablement être développées, approfondies et adaptées à l'institution judiciaire pour être appliquées aux différents contentieux dont elle est chargée. Elles seraient à compléter de séquences de concertation plus classique, mais conduites selon des méthodes à adapter pour les rendre opérationnelles, avec des groupes d'utilisateurs habituels de la justice ou des organismes représentant les différentes catégories socioprofessionnelles concernées. Ces dispositifs permettront de renforcer la transparence du programme de réforme en impliquant les usagers dans la mise au point de nouveaux services et méthodes, à travers des démarches participatives.

### Proposition n° 1

**Mettre en œuvre des techniques avancées permettant d'évaluer avec précision la demande qualitative des diverses catégories d'usagers de la justice civile.**

## B. Pour mieux déterminer les caractéristiques de la demande

D'ores et déjà, la convergence des résultats disponibles issus de ces procédés traditionnels, des méthodes habituelles de concertation et des techniques innovantes, permet de discerner les caractéristiques essentielles de la demande de services judiciaires, même si ses diverses composantes restent à préciser. Elles relèvent, pour les unes, de qualités générales intéressant l'ensemble du service juridictionnel, mais pour d'autres, d'exigences spécifiques à certaines catégories de contentieux. La priorité de ces éléments qualitatifs peut également varier en fonction du domaine juridictionnel concerné.

20

### 1. Autorité

La justice est d'abord une fonction d'autorité, reposant sur l'impression que donne le juge quant à sa capacité à dépasser, dominer ou maîtriser le litige et à imposer ou faire reconnaître naturellement ses décisions aux acteurs, dans un premier temps quant à la conduite du procès, puis concernant la solution du litige. Cette impression résulte tout à la fois de la position institutionnelle de la justice, de la reconnaissance sociale accordée au corps judiciaire, de l'environnement physique dans lequel se déploie l'activité judiciaire (architecture, équipement et entretien des locaux), du comportement

plus ou moins rigoureux des acteurs et de l'attitude des juges composant la juridiction. C'est tout à la fois un acquis institutionnel, une donnée culturelle, une exigence organisationnelle comme comportementale. Ainsi que le mettent en évidence certaines études à l'échelle de l'Europe, les nouvelles technologies peuvent avoir une incidence positive sur cette composante essentielle de l'idée commune de justice, en suggérant un nouveau langage d'autorité plus en phase avec la vie quotidienne des usagers, notamment par l'usage d'instruments informatiques ou audio-visuels devenus habituels, mais celles-ci doivent également être mises en œuvre avec des précautions permettant de préserver la figure symbolique de l'autorité, notamment en conservant ou en restaurant certains rituels d'audience.

## 2. Confiance

La confiance est une caractéristique spécifique de la prestation judiciaire. L'analyse économique classe d'ailleurs la justice parmi les « biens de confiance » qui ne peut en principe être produite par la simple rencontre de l'offre et de la demande puisque, pour les particuliers, la non-répétition du service fourni le met dans l'impossibilité d'anticiper sa qualité. Pour cette raison la confiance doit être garantie par l'autorité publique. Cela n'empêche pas l'utilisateur d'en avoir un *a priori* déterminant son comportement. À ses yeux, la confiance repose, d'une part, sur sa perception de la neutralité du juge, c'est-à-dire de son indépendance et son impartialité apparentes, tant à l'égard du pouvoir politique que des groupes d'intérêt ou des parties et, d'autre part, sur la réputation du corps judiciaire et sur l'aptitude intellectuelle et technique qu'il prête au juge à comprendre le litige, sur sa disponibilité pour l'examiner, et sur sa faculté à décider et imposer une solution juste. La confiance dépend donc tout à la fois de la représentation de l'institution, du

statut de ses membres et du comportement du juge en action. Les nouvelles technologies peuvent contribuer à l'améliorer en renforçant les capacités techniques du juge, mais elles peuvent aussi la mettre à l'épreuve en ouvrant un accès complet aux données relatives à des jugements rendus par un même magistrat, personnalisant ainsi l'œuvre de justice d'une manière inédite.

En outre, du point de vue de l'usager, la confiance en l'institution est globale. Elle s'attache, en effet, à un degré variable à tous les acteurs du procès, qu'il s'agisse des avocats avec lesquels ils sont le plus en contact ou des autres auxiliaires de justice : greffiers, experts ou huissiers. Pour l'autorité publique, traiter de la confiance en la justice impose d'avoir une vision d'ensemble de l'institution, comprenant tous les professionnels concernés.

### 3. Simplicité

La simplicité a ici un double sens. Rapportée à l'institution, c'est une vision claire de l'architecture organisationnelle des différentes juridictions, de leurs compétences respectives et de la répartition des fonctions en leur sein. À cet égard, de grands progrès restent à faire. À juste titre, l'institution est ressentie comme inutilement divisée et complexe. À tout le moins, l'organisation juridictionnelle mérite d'être décrite et expliquée avec pédagogie. La mise en place de services d'accueil unique supportés par l'interconnexion de bases informatiques sur l'ensemble du territoire va évidemment dans ce sens puisque tout acte devrait, à terme, pouvoir être accompli depuis n'importe quel point d'accès. Il est sans doute possible d'aller plus loin en mutualisant les ressources, les données et l'accès à toutes les formes de justice qu'elles soient judiciaires ou administratives.

La simplicité se rapporte également à la manière de former une demande et de conduire une procédure, depuis l'introduction du procès jusqu'à son achèvement, d'en comprendre le déroulement et de situer le rôle de chacun des acteurs. À cet égard, des progrès substantiels sont à poursuivre quant au contenu et à la signification de ces formalités. Les nouvelles technologies, qui offrent de grandes possibilités de simplification de la relation entre l'institution et l'usager de justice, devraient y contribuer.

#### **4. Loyauté**

La loyauté est la qualité attendue des parties, de leurs comportements réciproques, ainsi que de leurs prestataires et de leurs argumentaires. Elle exige la capacité de la juridiction ou des ordres professionnels à corriger et sanctionner les comportements pervers, de mauvaise foi, les allégations mensongères et la production de preuves fallacieuses. Les évaluations des usagers sont très critiques à ce sujet et leurs attentes très marquées. Il est fréquemment admis et regretté que l'on puisse tromper la justice. La diversification des sources d'information, l'impact des réseaux sociaux, l'enregistrement et la diffusion des audiences risquent d'amplifier cette impression négative si les écarts au principe de loyauté ne sont pas mieux traités.

#### **5. Crédibilité**

La crédibilité de l'institution s'apprécie par son aptitude à comprendre la situation, à coller à la réalité du procès et à prendre des décisions qui soient ressenties comme réalistes, justes et utiles. Elle se rattache au professionnalisme et à l'expérience du juge et des différents prestataires. Elle est comprise comme la maîtrise des connaissances et techniques propres à l'exercice de leurs fonctions respectives et

à la connaissance du contexte. Les économistes le confirment en montrant que la question de la crédibilité est la conséquence logique de l'analyse de la justice comme « bien de confiance ». Ils en déduisent la nécessité de créer des signaux efficaces de la qualité du service offert. Les plateformes numériques investissent largement cette demande en permettant le partage de l'expérience des usagers.

## 6. Accessibilité

L'accessibilité désigne la facilité des démarches à accomplir pour saisir une juridiction. Pour la renforcer, sont utilisables toutes les techniques déjà éprouvées de l'administration en ligne. C'est précisément l'objet de la « *Cyberjustice* » qui développe des technologies numériques facilitant l'accès sur l'Internet aux formalités à accomplir pour l'introduction et l'instruction électronique d'une demande en justice, à la communication avec les juridictions, à la convocation aux audiences et à l'organisation de celles-ci.

L'accessibilité s'étend à la facilité de choisir les intermédiaires nécessaires pour conduire un procès, en particulier les avocats. C'est sur ce registre que se développent une partie des « *Legal Techs* » qui proposent, soit des services d'assistance au choix d'un avocat, soit des conseils sur la manière d'engager une action, soit encore une assistance à la formalisation des demandes. Ces services en ligne prospèrent rapidement grâce à une concurrence par les prix nettement à l'avantage des prestations numérisées fournies par les « *startups* », contraignant les avocats à repenser leur propre modèle économique. L'ampleur de ce mouvement pose la question de l'évaluation des gains de productivité liés au développement de ces innovations et de son incidence sur les marchés du droit.

## 7. Coût

Le coût de la justice est généralement compris comme, d'une part, celui des honoraires des divers prestataires auxquels les usagers doivent recourir pour conduire un procès et faire exécuter la décision, et d'autre part, le montant des frais de justice engagés pour l'instruction et le jugement. Sur ce dernier point, l'élément de coût est négligeable puisqu'en l'état, la justice est en France, généralement, exempte de taxe.

Le facteur coût est d'importance variable selon qu'il pèse sur des justiciables à revenus modestes, éligibles à l'aide juridique, pour lesquels il est intégralement ou partiellement supporté par l'État, ou qu'il concerne les personnes qui assument totalement la charge financière du procès. Pour ces derniers le coût est alors déterminant du choix d'engager une instance et du niveau de rémunération des prestataires, essentiellement des avocats, auxquels ils ont recours. Il est différemment perçu par les entreprises pour lesquelles il entre en frais d'exploitation d'une activité commerciale. Dans ces diverses situations, les innovations technologiques modifient actuellement la donne, soit qu'elles permettent la concurrence par les prix entre les divers prestataires, soit qu'elles offrent la possibilité de rénover le traitement et le financement de l'aide juridique, unanimement considérée comme obsolète, soit encore pour proposer de nouveaux modes de financement du procès.

Pour les économistes, l'approche ainsi décrite, qui consiste à évaluer le coût de la justice de manière « comptable » (méthode dite du « coût passé ») plutôt qu'« économique » (méthode dite du « coût d'opportunité ») est incomplète. À leurs yeux, le coût de la justice ne devrait pas être seulement compris comme une charge pour la

collectivité mais aussi comme un investissement qui produit du bien-être social. Cela renforce la nécessité d'une évaluation rigoureuse des coûts et des gains collectifs dans l'élaboration des politiques publiques intéressant la justice.

## 8. Temporalité

La temporalité est une variable importante pour tout usager de la justice. C'est un lieu commun. Pour cette raison, le « délai raisonnable » dans lequel est résolu un litige soumis à une juridiction est une des garanties du procès équitable. Pour vérifier la satisfaction de cette exigence sont établies des statistiques de la durée moyenne des procédures et mis en place des programmes d'action visant à la réduire. Ainsi comprise, la durée du procès est un critère universel d'appréciation de la qualité de la justice. Il ressort toutefois des entretiens menés que l'exigence temporelle mérite d'être plus finement observée. En premier lieu, si la durée objective du procès est prise en compte, elle est subjectivement ressentie en fonction de l'aptitude de la juridiction à encadrer strictement les délais, à obliger les parties à effectuer sans retard les formalités qui leur incombent et à s'acquitter elles-mêmes avec ponctualité de leurs propres obligations, spécialement le prononcé du jugement. C'est la rigueur dans la gestion du temps qui est attendue. En deuxième lieu, la durée s'apprécie en fonction de sa prévisibilité, c'est-à-dire de la faculté pour les parties à prévoir de manière certaine la date à laquelle la solution interviendra. C'est l'incertitude qui est insupportable. À cet égard sont concernées toutes les technologies permettant le contrôle et la transparence de la gestion du temps du procès, d'en évaluer la durée moyenne ou de prévoir, en termes de délais, les conséquences d'un choix de procédure.

## 9. Prévisibilité

La prévisibilité est ressentie comme une qualité essentielle de la prestation juridictionnelle. Toutes les études économiques s'accordent d'ailleurs pour considérer que la prévisibilité est une condition nécessaire de l'efficacité du système judiciaire, tant parce qu'elle contribue à réduire les coûts de transaction que parce qu'elle facilite la coopération sociale « à l'ombre du droit ». Elle se mesure à l'aptitude des parties ou de leurs conseils à anticiper avec un degré de certitude suffisant la façon dont le litige sera traité mais aussi son issue. Elle est conditionnée, en premier lieu, par la précision des instruments dont ils disposent pour connaître les précédents, en second lieu, par la stabilité de la jurisprudence.

L'accès à ces informations est totalement transformé par l'ouverture massive de l'ensemble des données relatives à la production judiciaire (« *Open Data* ») et par le développement d'outils d'intelligence artificielle propres à analyser la masse de ces données (« *Big Data* ») et, en particulier, à déterminer les chances de succès d'une procédure en se fondant sur l'intégralité des décisions antérieures. La mise en œuvre de ces techniques pose au moins deux séries de questions : d'une part, l'égalité des parties dans l'accès à ces instruments de prévision, d'autre part, la part de décision restant au juge dès lors que sont disponibles des procédés techniques permettant d'évaluer les chances de succès d'une procédure donnée, voire de proposer une solution au litige. C'est toute la problématique de la justice dite « prédictive », « prescriptive » ou « simulative ». Pour le service public de la justice, outre les questions éthiques, l'enjeu de la mise en œuvre de ces techniques de prédiction est de doter tous les professionnels des mêmes outils d'analyse.

## 10. Humanité

Pour certaines catégories de litiges, en particulier familiaux, la dimension humaine est ressentie par les usagers comme une qualité essentielle. Elle résulte tout à la fois du caractère attentif de l'accueil au sein de la juridiction, des conditions de l'attente avant comparution, de l'attitude plus ou moins empathique ou compréhensive du juge, de la conduite des auxiliaires de justice, de l'accompagnement psychologique des personnes en difficulté et de la prise en compte de l'environnement familial. Sous de multiples aspects, les techniques de communication sont mobilisables pour améliorer l'attention portée à l'utilisateur en aidant le professionnel à disposer des informations dont il a besoin. Inévitablement, l'introduction des nouvelles technologies d'automatisation dans des contentieux à forte charge affective provoque un risque et une crainte de déshumanisation qui ne peuvent être ignorés.

## 11. Praticabilité

Pour d'autres utilisateurs, notamment les opérateurs économiques, c'est la praticabilité qui est mise en avant. C'est-à-dire l'aptitude du système à offrir les conditions d'une discussion approfondie sur les éléments de preuve, un débat complet et totalement contradictoire sur les arguments juridiques sans contraintes excessives de temps et l'aptitude du jugement à restituer de manière dialectique l'ensemble des éléments de droit et de fait invoqués, et enfin à privilégier une solution en rapport avec la substance du litige. Ces plaideurs attendent en définitive que la solution soit à la mesure des moyens parfois très importants qu'ils ont mis en œuvre pour y parvenir. Sont ici concernées toutes les techniques de la « *Cyberjustice* » qui transforment par les nouvelles technologies, la production et la discussion

des éléments de preuve, des moyens de droit, l'organisation des audiences et la qualité de la production judiciaire.

## 12. Efficience

L'efficience est une qualité généralement recherchée par les utilisateurs. C'est l'aptitude du système juridictionnel à mettre en œuvre les règles d'instruction du procès et de tenue des audiences, au moindre coût, sans perte de temps, sans dissipation des moyens et de manière proportionnée à l'enjeu du litige. Sont ici en cause la performance de l'organisation juridictionnelle, l'utilisation rationnelle des moyens, leur répartition géographique et fonctionnelle, la distribution des compétences entre les juridictions, la rationalité des règles de procédure mais aussi la performance des prestations des professions judiciaires. Revoir l'économie de la justice au regard du principe d'efficience est l'un des principaux enjeux de l'innovation technologique.

## 13. Effectivité

Un service juridictionnel est effectif lorsque la solution est adaptée au litige qu'elle tranche, et qu'elle est exécutable avec certitude, sans formalités inutiles et à moindre coût. Ces éléments sont également largement pris en compte par les techniques de la « *Cyberjustice* ». Pourrait également être envisagé le recours à la « *Blockchain* », permettant d'intégrer l'exécution dans le traitement du procès.

## 14. Globalité

Enfin, pour les usagers, la qualité des services attendus d'un système judiciaire englobe de manière indifférenciée tous les intervenants du procès, avocats, magistrats, greffiers, experts ou huissiers de justice. susceptibles de répondre ensemble à une situation complexe d'usager. Une politique visant à satisfaire la demande de justice doit donc être globale et agir sur toutes les composantes du système, non seulement en ce qui concerne la qualité respective des prestations fournies par chacune des catégories de professionnels impliquées, mais encore leur interdépendance.

### Proposition n° 2

**Déterminer les composantes qualitatives de la demande des diverses catégories d'usagers de la justice civile.**

---

## RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA DEMANDE DE JUSTICE PAR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Telles qu'elles viennent d'être énumérées, les qualités attendues de la justice se rattachent pour les usagers à deux objectifs essentiels : l'accessibilité et l'efficacité. D'un point de vue collectif, ces qualités sont liées, dans la mesure où tout obstacle à l'accès à la justice, comme toute décision des justiciables de renoncer à agir en justice, se traduit automatiquement par une perte d'efficacité sociale. Ces deux objectifs peuvent être poursuivis par une mise en œuvre raisonnée de l'innovation technologique, soit pour repenser la répartition de l'offre de justice, soit pour en réformer l'accès, soit pour reconsidérer ses méthodes, soit encore pour assurer l'exécution des jugements.

### **A. Repenser la répartition de l'offre**

Reconsidérer la répartition de l'offre de justice conduit à revisiter les notions traditionnelles qui en sont les principes déterminants : proximité des juridictions, comparution des parties, présence des avocats, publicité du procès. Il s'agira ensuite d'agir sur la distribution territoriale des moyens de la justice, y compris sur la gestion des personnels judiciaires.

## 1. La proximité

Un des principes de répartition des moyens de la justice est la proximité des juridictions. Elle conduit à les localiser sur le territoire à une distance praticable pour les personnes appelées à les saisir. Cette proximité est traditionnellement plus réduite pour les litiges concernant la vie courante, d'où l'invention du juge « de proximité ». Toutefois, les nombreuses réformes des cartes judiciaires conduites en Europe se sont appuyées sur la distinction entre l'accès au droit et l'accès au juge, afin de garantir à la fois pour les usagers une densité suffisante de points d'accueil et d'information, mais simultanément une concentration des moyens dans des lieux moins nombreux pour la localisation des services et la tenue des audiences. Cette distinction joue différemment selon la nature du contentieux, en définissant pour chacune des deux catégories d'installation la taille critique de la structure à prévoir.

Dans cette perspective, un certain nombre de litiges de la vie courante, simples, répétitifs et de faible montant, pourrait, en tout ou partie, être jugée par des moyens électroniques : la formulation des demandes, la production des preuves et des mémoires pourraient être traitées et même, éventuellement, le jugement rendu et exécuté en ligne. Dans tous ces cas, lorsque la comparution physique n'est pas indispensable, la proximité géographique de la juridiction n'est plus nécessaire. Le traitement informatique de ces affaires pourrait donc être centralisé. En revanche, des points d'accès à distance restent indispensables pour fournir aux personnes l'accès et l'assistance à l'utilisation des terminaux nécessaires. Les affaires qui relèveraient de ce traitement particulier devront être soigneusement identifiées et les procédures d'instruction et de jugement électroniques rigoureusement conçues pour offrir toutes les garanties procédurales

et techniques nécessaires. En outre, les parties devront, dans tous les cas, conserver la possibilité de revenir à une forme de justice traditionnelle.

Pour ces procédures numérisées un centre de traitement est à prévoir, rattachant à celui-ci des juges et du personnel de greffe nécessaires. C'est en définitive un concept de juridiction numérique délocalisée qui est à construire, dans le respect des garanties fondamentales propres à l'organisation judiciaire.

### **Proposition n° 3**

**Identifier par des critères adaptés les matières et procédures relevant d'un traitement électronique, sans comparution des parties.**

**Établir pour ces procédures des règles d'instruction et de jugement dématérialisé présentant toutes les garanties processuelles.**

**Organiser des centres de traitement des procédures dématérialisées sous la forme de juridictions numériques.**

## **2. La comparution**

La comparution devant la juridiction des parties et des autres acteurs du procès est le mode traditionnel de la justice. Elle exprime la soumission symbolique des parties à l'autorité dont elles sollicitent le jugement et répond à la nécessité pratique d'organiser un débat entre les protagonistes. Il est cependant des cas où la présence et l'audition des personnes ne sont ni nécessaires ni souhaitées. Dans ces hypothèses, des dispositifs de comparution à distance au moyen de systèmes de télé ou visioconférence peuvent être mis à la dispo-

sition des parties, des témoins ou des experts. La présence physique de ces personnes ne serait plus finalement réservée qu'aux cas où les parties ou la juridiction l'estiment nécessaire. Au service de ces nouveaux modes de présence en justice, des dispositifs de télé ou visioconférence devront être aménagés, accessibles et dotés d'une assistance les rendant fonctionnels et acceptables. Les travaux de recherche expérimentale les plus récents montrent qu'outre l'introduction de nouveaux équipements de mise en relation à distance d'un ou plusieurs acteurs du procès, c'est une autre conception de l'audience imposant une organisation appropriée et de nouveaux rituels sur lesquels il faut préalablement s'accorder. En particulier, le respect des valeurs de neutralité visuelle et de dignité pour les personnes qui comparaissent ou apparaissent à distance devra être assuré de la même manière que si elles étaient physiquement accueillies dans une salle d'audience. La localisation de ces installations devra s'intégrer dans des points d'accès à la justice répartis sur l'ensemble du territoire, voire permettre au justiciable de se connecter directement depuis le lieu de son choix au moyen de plateformes accessibles en ligne.

En outre, grâce à ces nouveaux protocoles, pourraient être constituées des collégialités de juges plus faciles à réunir car partiellement composées à distance pour les débats ou l'échange d'arguments lors de délibérés. Tirant meilleur parti des spécialités des uns et des autres et des disponibilités de chacun, ces technologies permettront, dans le respect du principe d'inamovibilité, de s'affranchir de localisations physiques des magistrats dont l'exercice des compétences techniques est aujourd'hui limité à un ressort géographique.

#### **Proposition n° 4**

**Déterminer les cas et les conditions dans lesquels la comparution des parties, des témoins et des experts peut être organisée par télé ou visioconférence.**

**Établir sur l'ensemble du territoire des points d'accès à la justice dotés de tels dispositifs.**

**Développer des protocoles de qualité relatifs à la comparution à distance des parties, leur assistance par des avocats dans de telles conditions, ainsi que pour l'audition à distance des témoins et experts, qui respectent et promeuvent les valeurs de neutralité visuelle et de dignité.**

**Envisager la constitution de collégialités de juges siégeant ou délibérant au moyen de dispositifs de télé ou visioconférence.**

### **3. La présence des avocats**

Traditionnellement, la défense en justice comprend, dans sa phase terminale, une plaidoirie ou, au minimum, des explications orales par l'avocat devant la juridiction. L'expérience montre que la présence des avocats aux conférences et audiences n'est pas toujours indispensable et qu'elle peut être suppléée par de nouvelles méthodes de communication. Pour les parties, cela allégerait le coût du procès et permettrait à ces professionnels de réinvestir le temps gagné dans des tâches de plus grande valeur ajoutée. Ainsi, sauf pour traiter des principaux incidents et dans les cas où ils estiment la rencontre avec le juge nécessaire, la mise en état des procédures peut être entièrement dématérialisée. Le développement d'un tel système est d'ailleurs partiellement engagé.

S'agissant des audiences de jugement, les avocats pourraient, pour certaines affaires, en accord avec leur client, choisir de délivrer leurs explications orales au moyen de dispositifs de télé ou visioconférence. Les cas et conditions dans lesquels ils pourraient demander ou être invités à recourir à ce procédé d'exercice de la défense devront évidemment être précisés en concertation avec les organisations représentatives de la profession et donner lieu à la définition de protocoles et rituels adaptant ces modes de communication aux garanties fondamentales du procès

En fonction de ces nouvelles modalités de comparution des personnes et d'intervention des avocats, l'équipement des salles d'audience ou des cabinets de juges seraient à adapter. Les audiences elles-mêmes seraient à réorganiser dans leur planification comme leur déroulement, afin de rendre ces nouvelles formes d'expression orale compatibles avec le bon déroulement du procès. (*voir proposition n° 13*)

#### **4. La publicité du procès**

La publicité est une des garanties fondamentales du procès. Elle est actuellement assurée par la possibilité donnée au public d'accéder librement aux salles d'audience, aussi bien civiles que pénales, afin d'y assister aux débats, sauf dans les hypothèses où il est prévu que la juridiction siège « à huis clos » ou en « chambre du conseil ». À certaines conditions, la publicité pourrait tout autant être réalisée par des moyens audiovisuels consistant à enregistrer et diffuser les audiences, comme cela se généralise déjà dans de nombreux pays.

La mise en œuvre de ces procédés audiovisuels présenterait plusieurs avantages. En premier lieu, elle offrirait au public une alternative à l'accès aux palais de justice, rendu de plus en plus difficile en raison

des mesures de sécurité imposées. En deuxième lieu, elle compenserait les insuffisances d'un maillage forcément limité des juridictions en évitant de longs déplacements pour le public désireux d'assister aux audiences. En troisième lieu, la rediffusion des procès permettrait d'atteindre un public beaucoup plus large, donc d'élargir la publicité. En quatrième lieu ces enregistrements favoriseraient la constitution d'archives audiovisuelles exhaustives. En cinquième lieu, elle offrirait, pour les juridictions de recours, un moyen supplémentaire de contrôler la régularité du procès. Enfin, ces enregistrements seraient un outil de contrôle du comportement des acteurs, permettant aux avocats aussi bien qu'aux magistrats de disposer d'instruments pédagogiques de réflexion sur la tenue des audiences. À cet égard, il n'est pas sans intérêt de noter que les ateliers d'évaluation conduits par le groupe ont révélé une forte attente des usagers en ce qui concerne la rigueur de comportement des personnels de justice. Dès lors que, la plupart du temps, ces dérives ne constituent pas par elles-mêmes des fautes disciplinaires, ces écarts ne peuvent être utilement traités que par l'observation critique ou autocritique des professionnels.

Les conditions dans lesquelles les enregistrements des débats judiciaires seraient réalisés sont évidemment à étudier avec soin, de manière à leur permettre de remplir les différentes utilisations auxquelles ils seraient destinés. Les expériences étrangères, complétées d'une réflexion interne déjà largement engagée, sont des références utiles pour le développement de ces techniques dans le respect de la neutralité des prises de vues et de publicité des débats. Le volet psychologique demeure sans doute l'obstacle le plus fort à l'introduction de tels dispositifs, mais, là encore, les expériences en cours devraient répondre aux inquiétudes des professionnels et des usagers.

L'accessibilité de ces enregistrements doit également être étudiée de près. Il n'y a pas d'obstacle à délivrer ces enregistrements aux parties voire à toute personne qui en fait la demande, comme cela se pratique parfois à l'étranger. L'accès direct sur l'Internet est déjà ouvert par plusieurs juridictions, notamment, en France, par le Conseil constitutionnel, sans poser de difficultés, du moins pour ce type de contentieux. S'agissant de la diffusion en ligne des procès civils tenus en audience publique, il reste à en prévenir les usages excessifs ou détournés. À cette fin des précautions pratiques peuvent être envisagées telles que les techniques empêchant ou limitant les possibilités de captation, l'identification pour accéder au flux vidéo ou l'acceptation de conditions générales d'utilisation à définir.

### **Proposition n° 5**

**Généraliser l'enregistrement des débats judiciaires et définir les conditions dans lesquelles ces enregistrements sont mis à la disposition des parties, des juridictions supérieures, ou du public.**

**Prévoir des protocoles de mise en ligne de ces enregistrements en temps réel ou en différé.**

**Prévoir une assistance aux usagers pour les préparer à ces enregistrements.**

**Prévoir des séances d'apprentissage des professionnels de justice à l'utilisation des moyens de communication audiovisuels à distance.**

## 5. La territorialité

La mise en œuvre des propositions qui précèdent incite à reconsidérer la territorialité de la justice. Dans cette perspective, il convient de revoir la fonctionnalité des juridictions civiles dans une évolution privilégiant la centralisation de moyens de communication numériques, télématiques et audiovisuels, tout en réduisant les capacités de réception du public. Il convient également de redessiner la distribution géographique des lieux de justice entre, d'une part, les juridictions, d'autre part, des points de contact avec la justice ; les uns conçus comme un lieu d'organisation du procès ou de son déroulement au moyen de ces nouvelles technologies, les autres comme des lieux d'accès aux moyens de communication et d'information. Les importants changements d'habitudes qui en résulteront commandent la mise en place prudente de cette nouvelle organisation. Ce qui exige sans doute une phase expérimentale, puis un développement progressif, en fonction des technologies disponibles et des réactions des professionnels, des usagers et du public, assortis d'un dispositif de suivi en relation avec l'ensemble des publics concernés.

Un soin tout particulier devrait être accordé à la conception et à l'implantation des points d'accès à la justice dans leur fonction d'information du public, de communication avec les juridictions, d'établissement de formalités de greffe, de mise à disposition d'installations de télé ou visioconférence et d'assistance à l'utilisation de ces technologies. Un tel programme serait à développer à partir du réseau existant des maisons de la justice et du droit. Il serait, en outre, à concevoir en relation avec les autres programmes de répartition territoriale des services publics de l'État ou des collectivités territoriales visant à la mise en commun et à la rationalisation des

ressources. Il s'agirait, à tout le moins, de prévoir des points d'accès partagés pour les juridictions administratives et les juridictions judiciaires.

### **Proposition n° 6**

#### **Revoir la fonctionnalité et l'implantation territoriales des services de la justice :**

- **en redéfinissant les juridictions comme des lieux de centralisation des moyens de communication numériques, télématiques et audiovisuels, d'organisation et de déroulement des procès ;**
- **en répartissant largement sur le territoire des lieux d'accès à la justice judiciaire et administrative dédiés à l'information du public, à la communication avec les juridictions, à l'établissement des formalités de greffe et à la mise à disposition d'installations permettant les comparutions, auditions et dialogues à distance.**

## **6. La flexibilité**

La mise en œuvre progressive de programmes coordonnés de développement des technologies de l'information conduira nécessairement à des déplacements du traitement des divers contentieux. Pour suivre ces évolutions et en tirer les conséquences aux fins de réallocation des moyens, les outils statistiques opérationnels seront à adapter. Seraient en particulier à créer des tableaux de bord de pilotage, renseignés en temps réel et accessibles à tous publics.

Par ailleurs, afin de permettre un ajustement plus réactif des moyens humains, en fonction de l'évolution des masses de contentieux, des dispositions de mobilité seraient à introduire dans les statuts des

personnels judiciaires en tenant compte des garanties propres à chacun des corps concernés d'agents de l'État. Dans ce cadre une attention particulière pourra être accordée au télétravail.

### **Proposition n° 7**

**Mettre au point une méthode opérationnelle de suivi de l'évolution des divers types de contentieux et d'anticipation de leur évolution.**

**Tout en respectant leurs garanties statutaires, notamment le principe d'inamovibilité des juges, favoriser la mobilité des personnels judiciaires en fonction des évolutions dans la localisation des contentieux.**

## **B. Réformer l'accès**

L'arrivée de nouvelles générations de systèmes d'information dans le champ des administrations va de pair avec les récentes politiques de promotion et de développement d'un « gouvernement ouvert » (« *Open Government* »). Déclinées en différents principes et engagements volontaires sur le plan international et relayées sur le plan interne, les politiques de « gouvernement ouvert » trouvent leur prolongement dans la façon dont l'administration des services judiciairens conçoit son rapport aux usagers. Une justice plus ouverte serait une justice plus accessible et plus transparente dans son fonctionnement, notamment quant au processus de jugement des litiges.

Garanti par différents instruments juridiques internationaux, l'accès à la justice (et son corollaire l'accès au droit) est devenu le fil conducteur des récentes réformes de la justice intégrant les outils numériques. Des premiers portails de corpus juridiques des débuts de l'Internet, aux interfaces d'information dynamique sur les droits, les outils tendent aujourd'hui à plus d'exhaustivité sur les sources par la mise en ligne de l'ensemble des décisions de justice et plus d'interactivité entre les institutions et les personnes auxquelles elles s'adressent. Il en ressort une certaine banalisation du droit et de ses professionnels juridique dont on cherche à rendre le savoir toujours plus accessible à l'usager au moyen de services en ligne qui sont alors le premier contact du justiciable avec le droit.

Ces services en ligne sont de plus en plus performants. Ainsi, sont aujourd'hui librement accessibles des interfaces de dialogue, utilisant la technique de l'intelligence artificielle, qui permettent la préparation d'un dossier en vue de la saisine d'un juge. Récemment, un robot élaboré de « justice prédictive » proposait de calculer les chances de succès d'une procédure devant certaines juridictions après avoir posé en ligne différentes questions à l'utilisateur. Ce type de service, qui annonce des prédictions fiables à 71 %, propose, dans un second temps, au consultant en ligne, une mise en relation avec un avocat partenaire de la plateforme, pour le cas où il souhaiterait engager une procédure. D'autres types de robots proposent de répondre à un très large éventail de questions juridiques, notamment en droit des réfugiés, du travail, de la consommation et en droit immobilier. Dans ces matières, l'automate rédige un projet de lettre à envoyer directement à l'autorité ou à la juridiction compétente. La théorie économique s'interroge sur les biais comportementaux auxquels peuvent conduire ces innovations visant à supprimer les intermédiaires et sur la capacité d'une partie de la population à s'adapter

à ces nouveaux types de relations avec le droit. Pour ces raisons, l'apparition de ces outils d'accessibilité à la justice devrait inciter le service public à prendre en compte les niveaux de connaissance de l'utilisateur et à envisager la mise à disposition de tels outils en complément des informations qui lui sont fournies.

Enfin, l'apparition de plateformes de règlement en ligne des litiges directement accessibles par les usagers conduit évidemment à repenser la question de l'accès à la justice. Il existe en effet aujourd'hui des interfaces modélisées de dialogue entre les parties en vue de la conclusion d'un accord amiable. D'autres proposent de régler par l'arbitrage en ligne les petits litiges entre professionnels, mais aussi entre employeurs et salariés, ainsi qu'entre professionnels et consommateurs ; ce que la récente réforme de l'article 2061 du Code civil rend désormais possible. Le développement de tels outils ne peut laisser le service public indifférent. Si les plateformes de médiation et de conciliation peuvent utilement venir s'intégrer à l'amont de la chaîne juridictionnelle pour donner une effectivité aux processus dits « alternatifs », tout en offrant la possibilité de saisir facilement la juridiction en cas d'échec, les plateformes d'arbitrage en ligne deviennent quant à elles une offre d'une justice privée entièrement numérisée. Ce marché en rapide progression connaît déjà un mouvement de concentration autour de quelques acteurs clés dans les pays où le phénomène est le plus avancé.

### **Proposition n° 8**

**Renforcer les services d'accueil des usagers et améliorer leur information sur le déroulement des procès, mettre à leur disposition les nouveaux outils d'intelligence artificielle d'exploitation des données juridiques et judiciaires et donnant des indications prévisionnelles sur les solutions possibles.**

## 1. L'égalité d'accès à l'information

La connaissance de ses droits par le citoyen est un impératif démocratique qui ne saurait souffrir d'exception au prétexte d'une trop grande complexité, ni se satisfaire d'une trop grande asymétrie de pouvoir économique et d'information entre les plaideurs. C'est pourtant un double écueil auquel se heurtent les personnes placées dans l'éventualité d'une action en justice. L'objectif de diffuser l'ensemble des sources du droit et des décisions de justice sur l'Internet vise précisément à réduire ce déséquilibre. Les politiques d'« *Open Data* » judiciaire ambitionnent en effet de diffuser massivement une connaissance fine de l'activité juridictionnelle et du droit qu'elles produisent. De fait, les plaideurs institutionnels du secteur des assurances ou de la banque par exemple, ont depuis longtemps développé une connaissance statistique privée du travail des juges, leur permettant de construire leurs stratégies de gestion des litiges. Leurs adversaires, quand il s'agit d'individus isolés, n'ont quant à eux pas accès aux mêmes informations. Ce déséquilibre touche d'ailleurs souvent le juge lui-même, qui n'a pas accès aux données élaborées par les grands acteurs privés permettant une vision de la masse du contentieux sur la question traitée.

De nombreuses offres de service se sont ainsi construites ces dernières années, préparant l'arrivée de l'« *Open Data* » des décisions de justice. Des expériences menées sur les décisions de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) ou sur celles de la Cour Suprême des États-Unis doivent être citées, bien qu'elles soient liées aux modèles propres à ces deux juridictions et malgré les controverses qu'elles suscitent parmi les spécialistes du « droit computationnel ». Ces expériences tentent en effet à démontrer qu'il est possible d'élaborer des algorithmes en mesure de prédire, avec une fiabilité d'environ 70 %, l'issue d'une procédure judiciaire. Ces algorithmes sont de plus

conçus pour apprendre et s'améliorer au fil des cas traités. Ils permettent encore d'évaluer l'influence sur la décision judiciaire de certaines circonstances de fait ou de certains d'arguments et ils autorisent enfin une forme de « profilage » des tribunaux avec une évaluation des chances de succès des procédures portant sur une juridiction, une chambre ou un juge. Les analyses produites par des tels outils en restent toutefois généralement au stade de la probabilité d'événements simples (chances de voir une personne condamnée ou pas, une décision confirmée ou pas, etc.) ou de la fixation du quantum d'une condamnation (pension alimentaire, dommages-intérêts, etc.).

Ces outils prédictifs ont un intérêt certain et, à condition d'être encadrés, peuvent avoir des effets vertueux : plus grande attention portée à la jurisprudence, meilleure prévisibilité dans certaines matières, en particulier quant à l'évaluation des indemnités. Dans certains cas, il pourrait en résulter une incitation à la transaction. Cependant, d'autres effets sont aussi à prendre en compte. Les algorithmes ainsi conçus ne font, en effet, qu'user des données disponibles et sont, de ce fait, tributaires de celles-ci. Les résultats produits ne le sont, en effet, que par imitation des échantillons traités, de sorte que la qualité de ces données est primordiale pour la pertinence des résultats, bien plus en réalité que la quantité des données dont elles se prévalent. Une réflexion doit avoir lieu à propos des difficultés suscitées par l'utilisation de tels outils pour opérer un profilage des juges ou des avocats, des éventuels effets performatifs de ces analyses sur les décisions, d'un éventuel tarissement de la production de masse du fait de règlements transactionnels et du soin à apporter à la motivation de chaque décision. À tout le moins, il semble nécessaire que l'ensemble des acteurs (juges, plaideurs institutionnels ou occasionnels, ainsi que leurs avocats) aient un égal accès à cette connaissance nouvelle, directement (accès aux

sources) ou indirectement (obligation faite aux plaideurs de rendre compte à leur adversaire et au juge de l'information juridique sur laquelle ils fondent leur prétention et son mode de construction et d'analyse) comme il est actuellement possible de partager ses sources jurisprudentielles. Cela suppose un effort particulier du service public pour doter les professionnels (les ordres pour les avocats, le ministère de la Justice pour les magistrats) d'un accès à ces sources et des compétences pour en comprendre le mode de fonctionnement. En toute hypothèse, la « neutralité » du traitement opéré par les algorithmes reste à assurer, non seulement par un examen de la qualité des sources jurisprudentielles traitées mais aussi par la transparence de l'algorithme lui-même. Ceci de manière à garantir, par exemple, qu'aucun opérateur privé ne puisse fausser la représentativité des décisions qui lui seraient défavorables. Enfin, il apparaît indispensable que le justiciable soit informé de ce que le juge a statué en ayant recouru à de tels outils. Ainsi, le développement des technologies fondées sur l'intelligence artificielle conduit assez naturellement à s'interroger sur l'accès aux algorithmes ainsi que sur l'utilisation finale de ces calculs probabilistes par certains opérateurs. Il s'agira finalement d'accompagner l'utilisation de ces nouveaux outils de dispositifs de régulation.

### **Proposition n° 9**

**Dans le cadre du procès, obliger les parties à produire les éléments techniques relatifs à l'analyse des données juridiques par des systèmes d'intelligence artificielle qu'elles ont utilisés.**

**Doter les juridictions d'un accès à ces mêmes instruments et former les juges et les avocats à leur utilisation.**

**Instaurer un dispositif de régulation des systèmes d'analyse des données juridiques de masse par l'intelligence artificielle, permettant de vérifier la neutralité des traitements effectués par les algorithmes.**

## 2. Le financement

Le sujet du financement de l'aide juridique et de l'aide juridictionnelle a déjà fait l'objet de nombreux projets de réformes et études, sans que la situation pour les justiciables n'ait changé radicalement et que le système d'octroi de l'aide légale soit désormais stabilisé. Faute d'accord entre les parties prenantes, on en reste à un compromis qui ne semble satisfaire ni les plaideurs et leurs avocats, ni les juridictions, empêtrées dans une bureaucratie et des délais de traitement qui pourraient être économisés par le recours à des systèmes simplifiés et informatisés de gestion de l'octroi des aides publiques. Les résultats extrêmement positifs de tels dispositifs pour l'ensemble des acteurs sont à souligner lorsqu'ils sont mis en place : les délais d'instruction du dossier d'aide juridictionnelle sont ainsi considérablement réduits du fait du transfert de la charge des justificatifs de situation de l'utilisateur vers une administration spécifique, en contact direct avec les autres administrations concernées. De même, la vérification et le paiement des prestations aux avocats y sont plus simples et plus rapides. On progresse dans cette voie en prévoyant, comme c'est le cas d'un projet en cours d'examen, le croisement de certaines données détenues par l'administration, fiscale par exemple, sur le niveau de revenu des demandeurs d'aide.

Doit également être considérée la situation des justiciables non éligibles à l'aide juridictionnelle et pour lesquels le financement d'une action en justice ou l'organisation d'une défense requiert un nouveau modèle économique, notamment grâce la garantie ou à l'avance de fonds par un tiers. Là encore le sujet n'est pas nouveau. L'environnement des « *Legal Techs* » et de la « *Fin Tech* » combinées offre aujourd'hui de nouvelles opportunités en accordant des soutiens financiers en considération des chances de succès du procès.

Le développement et la régulation du secteur de l'assurance des protections juridiques fait partie des pistes généralement étudiées pour soutenir l'accès à la justice. À cet égard, il y aurait lieu de prendre en compte le fait qu'en cas de litige, les contrats ne sont pas toujours activés par les bénéficiaires, ou les prestations offertes en adéquation avec le coût réel d'un procès et les besoins des assurés. Pour remédier à ces défaillances, des liaisons informatiques permettraient aux intéressés comme à l'administration de l'aide juridictionnelle un accès aux informations sur l'existence et le contenu des clauses contractuelles invocables.

D'autres services prospèrent non sur la base d'une garantie, mais d'une étude de dossier au moment où un justiciable s'interroge sur la possibilité d'agir en justice ou cherche à en financer les frais. À l'image d'une offre de prêt, des « *startups* » cherchent à étendre à une large gamme de litiges ce que, de manière plus rare, certains acteurs du secteur bancaire proposent déjà dans le domaine de l'arbitrage international. Selon ce modèle, une étude préalable d'un dossier débouche sur une offre (ou un refus) de portage financier contenant les modalités de paiement des différents frais selon l'évolution de la procédure, et bien entendu les conditions de rémunération du tiers financeur.

Dans tous les cas, le développement du financement des actions en justice par les tiers suppose, selon les acteurs mêmes du secteur, un minimum de prévisibilité sur le devenir de ces actions. Or, c'est précisément ce que le mouvement d'« *Open Data* » couplé aux techniques d'exploitation du « *Big Data* » est en train de construire. Il faut donc s'attendre à ce que le phénomène s'amplifie et préparer les plaideurs « consommateurs » de ces contrats, ainsi que les

avocats qui auront à trouver leur place dans cette relation triangulaire, à bien en maîtriser les enjeux. Du côté des juridictions, il s'agit d'être attentif aux conséquences que de telles pratiques peuvent avoir sur la structure et le volume des contentieux : plus d'affaires en raison d'une économie du procès plus favorable ou, à l'inverse, une incitation à la transaction reportant sur le traitement amiable de nombreux litiges normalement destinés au contentieux.

### **Proposition n° 10**

**Transférer le traitement de l'aide juridique et de l'aide juridictionnelle à une plateforme entièrement numérique connectée aux autres services publics de l'État.**

**Encourager les contrats d'assurance garantissant le risque contentieux et améliorer l'information des assurés et de l'administration sur l'existence et le contenu de ces contrats par une base de données accessible en ligne.**

**Prévoir une méthode de contrôle de la régularité des médiations et des arbitrages en ligne dans le cadre des demandes d'homologation.**

## **C. Reconsidérer les méthodes**

Les travaux de recherche les plus récents consistant à étudier l'impact des technologies de l'information sur le devenir du procès montrent que ce qui était le scénario habituel d'une action en justice pourrait ne plus aller de soi en application des outils numériques. C'est ce que tentent de définir les travaux sur la « *Cyberjustice* » lancés depuis le Canada et qui ont cours dans de nombreux pays, après avoir notamment trouvé une reconnaissance dans les instruments du

Conseil de l'Europe. Fondés sur des valeurs de justice auxquelles ces pays revendiquent leur attachement, ces travaux visent à réinventer les méthodes du travail juridictionnel.

## 1. La saisine

En choisissant de normaliser les modes de saisine de la justice civile selon un schéma unique et simple de dépôt et d'échange d'informations, la « *Cyberjustice* » change radicalement l'optique traditionnelle du service public. Il ne s'agit plus de contraindre le justiciable à des démarches généralement complexes, mais d'accompagner et simplifier son parcours, qu'il se présente seul ou qu'il bénéficie de l'assistance et de la représentation d'un avocat.

Au vu de l'avancée rapide des systèmes d'information, les prochaines étapes visées par certains systèmes judiciaires ne relèvent plus de la simplification du processus de saisine des juridictions mais de la forme même de cette saisine : en permettant une interaction avec un agent dit « intelligent » en « langage naturel ». Ces modélisations de la demande en justice par la conversation n'en sont qu'au stade de projet, bien que des initiatives privées aient conduit à l'apparition d'outils efficaces, tels que les « *bots* » qui, à partir d'un dialogue en ligne en langage naturel, rédigent une lettre d'introduction du procès de manière purement automatisée. On perçoit déjà les avantages et inconvénients de tels outils. Proximité et simplicité pour le plaideur qui peut ainsi se présenter seul devant la juridiction ou aller trouver un avocat en gagnant beaucoup de temps dans l'exposé préliminaire de son cas. Difficultés suscitées par l'emploi du langage naturel, notamment si l'oral est privilégié dans une logique d'accessibilité, qui peut conduire à une erreur de la machine. Difficultés de classement des données de la cause en catégories logiques et risque

d'erreur, là encore, de l'algorithme. Décalage entre le premier contact totalement dématérialisé avec le système judiciaire et l'avancée dans la procédure, la suite de la relation devant être traitée par un agent humain.

L'étude attentive du parcours des requérants en matière civile montre que la formalisation d'une demande devant une juridiction n'est souvent qu'une étape dans une relation conflictuelle entre les parties et qu'elle est précédée d'échanges ou de tentatives pour s'entendre à moindre frais. L'approche procédurale traditionnelle considérait jusque-là que le conflit n'entraît dans le périmètre de la juridiction qu'au moment de la saisine formelle et régulière du tribunal compétent. Une approche centrée sur le service que doit offrir une entité juridictionnelle dans un territoire donné, milite à l'inverse pour une implication de la juridiction le plus en amont possible du conflit, de manière à donner une cohérence d'ensemble à la politique du ministère de la Justice. Une telle juridiction devrait être en mesure d'offrir une réponse institutionnelle sans aucune rupture de service, de valoriser le règlement en amont des conflits à travers une information normalisée et sur mesure, et d'anticiper, par l'analyse des données portées devant elle, les contentieux susceptibles de devoir être un jour tranchés.

Des solutions existent, qui se sont développées autour de portails de saisine de la justice, en offrant aux parties de soumettre et de documenter leur conflit sur une plateforme unique – publique – de dialogue et de conciliation rattachée à la juridiction. En cas d'échec, c'est le même dossier qui continue son chemin au sein de la même institution, en étant transmis avec tous ses éléments à un juge, en état d'être tranché au regard des règles de droit applicables. Outre le bénéfice pour le justiciable de n'avoir à entrer ses informations

qu'une seule fois pour un même litige, il ressort évidemment de ce rapprochement entre phases précontentieuse et contentieuse un gain de temps pour les parties, et un potentiel d'anticipation pour le traitement du dossier par la juridiction. Non sans oublier la simplification pour le justiciable qui bénéficie d'un point d'entrée unique pour son affaire, qu'il s'agisse d'un traitement précontentieux ou contentieux, éventuellement jusqu'à l'exécution.

Dans le même temps, les plateformes privées de règlement des litiges se développent au fur et à mesure que le cadre réglementaire incite à y recourir. Certains y voient une concurrence pour le service public juridictionnel, mais surtout une menace pour les plaideurs qui se verraient incités à régler leurs différends auprès d'opérateurs privés, sans garantie d'exécution. D'autres y trouvent une chance pour le service juridictionnel, ainsi débarrassé d'une masse de contentieux de faible valeur économique ou juridique, et pour le justiciable d'obtenir un règlement plus rapide et à moindre frais, sans oublier les plus démunis qui se voient proposer une possibilité de voir trancher des litiges qu'ils n'auraient pas eu les moyens de porter devant un tribunal. En réalité, le service public juridictionnel est sans doute plus concerné qu'il ne le croit par l'arrivée des technologies de règlement en ligne des différends (connues sous l'acronyme *ODR* pour « *Online Dispute Resolution* ») qui n'est en rien une concurrence ou une menace, pas plus qu'un renoncement de l'État, mais une véritable opportunité de mieux satisfaire les justiciables par un service complet et unique de prise en charge de leur différend, jusqu'à l'occurrence d'un jugement rendu en droit et directement exécutoire. Tout cela à condition là encore de s'assurer de la qualité de ces « *ODR* », qui eux aussi sont susceptibles d'utiliser des algorithmes dont les caractéristiques ne sont pas facilement observables. De nouveau se pose le problème de la régulation de ces nouveaux outils.

### **Proposition n° 11**

**Proposer un mode d'introduction d'une demande en justice au moyen d'un formulaire numérique et d'une procédure interactive en ligne.**

**Étudier la faisabilité de l'introduction d'une demande en justice au moyen de procédés d'analyse du langage naturel.**

**Développer une offre publique nationale de règlement amiable des litiges en ligne, arrimée aux services judiciaires.**

## **2. L'instruction**

L'instruction est sans doute la phase du procès qui exploite actuellement le plus largement les ressources numériques. Celles-ci permettent d'automatiser la mise en état des procédures en évitant les déplacements inutiles, de dématérialiser les écritures et les pièces, de consulter les dossiers à distance, de supporter les communications entre la juridiction, les avocats et les parties, d'établir et de faire respecter des calendriers de procédure et d'organiser les audiences. À supposer qu'elles soient opérationnelles, ces applications classiques sont de nature à produire des améliorations substantielles. Un modèle très abouti est actuellement proposé par les greffiers des tribunaux de commerce. Des enseignements seraient à en tirer pour progresser. Pourraient par exemple être conçus des tableaux de bord partagés et interactifs entre les professionnels de justice, permettant un suivi et une instruction en continu des dossiers. De la même manière seraient à optimiser les échanges d'informations entre la juridiction et les avocats en utilisant de manière souple toutes les techniques de communication et permettant en outre d'en garder une trace numérisée.

Dans tous les cas, sont à prévoir les conditions auxquelles les parties elles-mêmes peuvent suivre l'avancée de l'instruction et consulter le dossier progressivement constitué qui les concerne. Rien n'empêche qu'ils aient accès en temps réel à l'ensemble de ces données selon des modalités de sécurité et d'utilisation appropriées.

S'agissant de la répartition des dossiers, pourrait être imaginé, au moins pour certaines catégories d'entre eux, un système intelligent de distribution ou de redistribution centralisée en fonction de la matière traitée et des caractéristiques de l'affaire, de la charge et de la spécialité des juridictions. Cela permettrait d'équilibrer l'activité juridictionnelle et de constituer des pôles de spécialisation et supposerait une évaluation de la nature et de la complexité des dossiers, un état en temps réel de la charge respective des juridictions et une connaissance précise du niveau de qualification des juges. Un tel mode d'organisation serait au final favorable à l'usager en assurant une meilleure répartition qualitative des affaires et la réduction des délais de traitement des dossiers.

### **Proposition n° 12**

**Généraliser et simplifier l'instruction des dossiers et mettre ces informations à la disposition des parties en :**

- **développant des tableaux de bord et bureaux numériques partagés entre juges et avocats, incluant le recours à l'ensemble des moyens de communication écrits, audio ou audiovisuels ;**
- **établissant des protocoles d'accès des parties au dossier de la procédure.**

**Mettre en place un système centralisé de distribution des dossiers en considération des charges et spécialisations des juridictions.**

### 3. L'audience

L'introduction des nouvelles technologies remet en cause tout autant l'utilité, la fonctionnalité et l'organisation de l'audience que les modalités de composition des juridictions. En premier lieu, il a été montré que pour certaines séries de dossiers, simples, posant des problèmes juridiques identifiés et répétitifs, un traitement électronique pouvait être envisagé sans débat oral, la juridiction étant en mesure de décider une solution en l'état de l'instruction écrite, ce qui est déjà souvent le cas. Doit donc être décidé, avant la fixation d'une affaire à une audience, si la phase orale est nécessaire ou demandée par les parties, en considération des échanges de l'instruction écrite (amplifiés dans les conditions sus-évoquées). Dans tous ces cas, la mise en jugement suivrait automatiquement la fin de l'instruction.

En deuxième lieu, lorsqu'une audience est prévue, il convient de décider si la présence physique de tous les acteurs est utile. En accord avec les parties, en fonction des nécessités ou des disponibilités, l'audition des parties, celle de témoins ou même les plaidoiries des avocats pourraient être prévues, soit par présence physique, soit à distance par télé ou visioconférence. Cela permettrait d'organiser les audiences avec une plus grande souplesse, tout en réalisant des économies de temps et de moyens.

Toutefois, l'organisation de débats mêlant la présence physique de certains acteurs, tandis que d'autres s'expriment à distance, requiert le réaménagement des salles d'audience et leur équipement en dispositifs fiables assurant la qualité des échanges. En elle-même leur architecture est à revoir en fonction des nouveaux moyens d'échange utilisés. Des solutions sont proposées par des laboratoires qui ont rôdé l'expérience de cette nouvelle méthode d'organisation

des débats judiciaires. En outre, les professionnels doivent être formés à ces nouveaux moyens d'expression et les utilisateurs occasionnels préparés et assistés pour leur comparution à distance. Enfin, le protocole de l'audience doit lui-même être revu afin d'optimiser l'usage de ces nouveaux instruments dans le respect des garanties du procès.

L'existence de ces enregistrements devra, en outre, être l'occasion de reconsidérer les modalités de la publicité des débats et la constitution d'un dossier audiovisuel à la disposition des parties.

Se pose enfin la question de l'utilisation des moyens de communication pour la composition de la juridiction elle-même. La tenue de l'audience exige-t-elle la présence physique de tous les membres de la collégialité ? La réponse à cette question ouvre une réflexion sur la nécessité d'une localisation géographique des juges et de leur mobilité en fonction de leur qualification au regard de la spécificité des dossiers traités. Cela permettrait une plus grande flexibilité dans la répartition des moyens humains mais obligerait à de modifications statutaires.

Dans tous les cas, la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'audience doit être soigneusement planifiée afin de coordonner l'installation des nouveaux équipements avec la mise en œuvre des règles adaptées à la tenue des audiences et avec la formation des personnels. Le retour des expériences étrangères montre l'importance de cette planification en insistant sur la nécessité de formation et de suivi de cette transformation d'une phase essentielle du processus juridictionnel.

### Proposition n° 13

Repenser l'organisation et la tenue des audiences judiciaires par l'emploi des techniques de communication à distance en :

- dotant les salles d'audience d'équipement de télé et visioconférence permettant la participation à distance des différents acteurs du procès et revoir en conséquence l'architecture des salles d'audience ;
- établissant les règles permettant de décider en concertation avec les parties, la présence physique ou à distance des divers acteurs du procès ;
- organisant les audiences en fonction des nouveaux modes de comparution des personnes et d'audition des avocats, dans le respect des principes fondamentaux du procès, en particulier de l'exigence de publicité des débats ;
- prévoyant et facilitant juridiquement et techniquement la possibilité pour les avocats d'intervenir aux audiences par télé ou visioconférence, sur simple demande ou à l'invitation du juge ;
- établissant, en relation avec les organisations professionnelles d'avocats, les cas et conditions de la présentation des explications orales par télé ou visioconférence, ainsi que les moyens techniques, protocoles et rituels appropriés de déroulement des audiences, dans le respect des principes fondamentaux du procès ;
- programmant de manière coordonnée le déploiement des moyens techniques, la définition des règles de tenue des audiences, la formation des personnels de justice, l'accompagnement des usagers et le suivi du nouveau dispositif ;
- prévoyant une phase expérimentale dans la mise en œuvre de ce nouveau modèle d'audiences judiciaires.

## 4. Le jugement

Le jugement civil est traditionnellement conçu comme l'expression du juge livrant sa décision aux parties. Cette décision a plusieurs fonctions : elle tranche le litige provisoirement ou définitivement dans une forme qui permet son exécution, elle expose les motifs qui déterminent la solution, elle contribue à l'interprétation du droit, elle s'expose à la critique des parties au moyen des voies de recours. Chacune de ces fonctions est plus ou moins affectée par l'introduction des technologies numériques.

En premier lieu, se pose la question de l'incidence des techniques de l'intelligence artificielle et du « *Big Data* » dans le processus de décision. Un équilibre est à trouver entre les économies de moyens que permettent ces nouveaux instruments d'exploitation de données jurisprudentielles et les garanties offertes aux parties. Dans cette perspective, il peut être envisagé d'informer les usagers préalablement à l'introduction du procès des probabilités de succès de leur action ou de leur proposer une solution automatiquement produite qu'ils pourraient accepter ou refuser en poursuivant l'instance selon des moyens traditionnels.

En deuxième lieu, doivent être envisagées les modalités selon lesquelles le juge accède à ces services d'exploitation des données jurisprudentielles par l'intelligence artificielle et comment il les utilise dans les déterminants de sa décision : apprentissage de l'utilisation de ces nouveaux outils, vérification de la fiabilité des algorithmes, soumission au débat contradictoire, indication dans la motivation. Toutes ces questions sont à régler de manière claire et transparente, soit par des règles de procédure soit par des instruments méthodologiques accessibles au public.

En troisième lieu, d'un point de vue plus pratique, sont à prévoir les conditions dans lesquelles le juge accède, exploite et rend compte de la documentation numérisée ou audiovisuelle qui constitue le dossier : témoignage, avis d'expert, observations des parties enregistrés ou documents numérisés. Ce qui suppose d'une part, de nouvelles modalités de constitution des dossiers, d'autre part, la mise à disposition des moyens d'accès et d'exploitation de ces éléments.

En quatrième lieu, est en cause la forme du jugement. Il est actuellement déjà numérisé, à partir d'une saisie formelle réalisée par le juge avec l'assistance du greffe. Ce qui incite à de nouvelles formes de conservation, de mise à disposition du public et des parties : archives électroniques, publication en ligne et notification électronique. Mais il pourrait être envisagé que le jugement soit formalisé à partir d'une sentence oralement exprimée par le juge à l'audience et livrée aux parties et au public sous sa forme audiovisuelle ou sa transcription numérisée. À condition toutefois que ce support soit conçu pour permettre l'exécution du jugement et l'exercice des voies de recours.

On comprend que l'introduction de ces nouvelles techniques conduit à la constitution de filières rationnelles de traitement de dossier en considération des catégories d'affaires, du choix de la méthode et de prononcé des jugements. Ces nouvelles modalités de la production judiciaire doivent faire l'objet de protocoles discutés avec les organisations professionnelles et portés à la connaissance des usagers.

**Proposition n° 14**

**Développer les possibilités de rendre les jugements à l'oral dans la continuité d'audiences multimédia fixées sur un support remis aux parties et directement exécutoires.**

**Établir un protocole de traitement des dossiers qui distingue les catégories d'affaires, le choix des méthodes de jugement et de prononcé des jugements.**

**D. Prendre en compte l'exécution**

La force exécutoire du jugement est l'attribut exclusif de la justice étatique. C'est ce qui permet l'exécution forcée des jugements, le cas échéant avec l'assistance de la force publique. C'est l'aboutissement du processus juridictionnel et les parties n'engagent généralement une action en justice que dans ce but. Dans les cas où elles ont recours à un mode alternatif de règlement du litige offert par un prestataire privé : médiation ou arbitrage ; l'exécution de la décision, si elle n'est pas spontanée, ne peut intervenir sans l'appui d'un juge qui lui confère une force exécutoire par une homologation qui assure de la régularité du processus de décision.

Dans ce cadre, les « *Legal Techs* » proposent divers services en ligne qui permettent aux personnes ou aux entreprises d'agir, à partir d'informations sur leurs chances de succès et au moyen de lettres de réclamation automatiquement produites, afin d'obtenir, dans un premier temps, le règlement transactionnel de leur différend. Allant plus loin, certaines proposent un service d'arbitrage par l'intermédiaire de plateformes en ligne dans un cadre légal, qui a récemment été étendu par la loi du 18 novembre 2016 à toutes formes de litiges

dans les conditions et limites prévues par le nouvel article 2061 du Code civil. Le développement de ces services en ligne aboutit à un partage de l'activité de juger, entre, d'un côté, un secteur privé soumis aux impératifs de concurrence et possiblement plus performant que le service public et, de l'autre le service public réduit à l'homologation des décisions arbitrales rendues en nombre par des prestataires privés dont le champ d'action est désormais largement ouvert. Si le mécanisme d'exequatur des sentences arbitrales existe déjà, il n'intéressait qu'un nombre infime d'instances et il était confiné aux relations commerciales. Appliqué à une forme d'arbitrage en masse, il change de nature. Dans ce modèle de justice, désormais étendu à de nombreux litiges, le juge étatique devient pour l'essentiel non plus l'autorité qui tranche le conflit et dit le droit, mais le régulateur de prestataires privés, eux-mêmes créateurs d'une forme de jurisprudence. Cette nouvelle fonction doit être réfléchie et sans doute organisée.

Un mouvement identique découle du recours à la technologie « *Blockchain* ». Les chaînes de blocs sur registres informatiques décentralisés sont conçues pour garantir une intégrité certifiée des données placées sur une chaîne transparente et inviolable, permettant l'établissement et la preuve de relations « pair à pair », et dans laquelle la confiance est distribuée dans le système lui-même. Ainsi la technologie rendrait inutile l'intervention de tiers de confiance (banques, notaires, État...). Elle est utilisée pour réaliser en direct toutes sortes de transactions enregistrées et conservées en ligne. Cette technologie peut ainsi supporter des contrats « auto-exécutables », selon des programmes informatiques pouvant, par exemple, déclencher (ou empêcher) automatiquement un paiement de compte à compte lorsque certaines conditions ou circonstances prédéfinies sont réunies. C'est ainsi que serait aujourd'hui envisagé le recours

à de tels programmes pour l'exécution automatique non seulement de contrats de consommation, mais des accords qui seraient souscrits par des parties ou décisions qui seraient prises dans le cadre de modes alternatifs de règlement des litiges.

Par exemple, en Europe, la loi en Estonie propose des contrats de mariage à ses « *e-residents* » construits sur une chaîne numérique et sécurisée d'informations relatives à ce mariage et dont les modalités de dissolution et les effets sont programmés dans le même environnement informatique. Si l'on met de côté la tendance actuelle à la déjudiciarisation, c'est-à-dire la dissolution du mariage par voie conventionnelle, on trouve aussi des domaines d'application de la « *Blockchain* » qui entrent en concurrence directe avec l'offre de services juridictionnels telle qu'on la connaît aujourd'hui.

Ainsi se dessine une offre intégrée de service tout compris, basée sur un « *Smart Contract* » qui irait de l'acte de consommation à l'exécution de la décision et venant trancher le conflit éventuellement né entre les parties de ce contrat, le tout étant entièrement tracé informatiquement. C'est ainsi qu'une police d'assurance est désormais proposée aux consommateurs sur la « *Blockchain* », qui prévoit des modalités d'exécution gérées au moyen d'un « *Smart Contract* » et des modalités de règlement d'un éventuel conflit prévues sur le même support. D'autres services, également fournis par des assureurs, permettent l'exécution immédiate et sans formalités des clauses des contrats de transport aérien de personnes relatives à l'indemnisation des passagers en cas de retard des vols.

Ce modèle fait toutefois l'objet de critiques fondamentales par la doctrine économique, celle-ci mettant en doute sa sécurité en soulignant les défaillances constatées du système de confiance partagée,

sa valeur légale et la possibilité de supprimer le tiers de confiance au regard de la théorie du « contrat incomplet ». Il soulève également des difficultés juridiques au regard de la validité de l'engagement des utilisateurs du système, de la responsabilité de ses organisateurs et du pouvoir d'intervention du juge. Il est vrai que si cette technologie peut assurer la traçabilité, la fiabilité et l'inviolabilité d'une série d'échanges d'informations, encore faut-il que l'information initiale soit juste. Pour les « *Smart Contracts* », l'automatisme d'exécution est construite à partir d'une donnée considérée par toutes les parties comme digne de confiance (« l'oracle »), ce qui suppose une vérification physique de l'exactitude de cette donnée. Il en résulte clairement que l'application de la « *Blockchain* » au règlement des litiges mérite d'être contrôlée.

Au-delà, sur le modèle de la « *Blockchain* », il n'est pas impossible d'envisager un système permettant d'intégrer dans les règles de procédure des dispositions permettant, dès l'ouverture du procès, de constituer des garanties assurant l'exécution automatique de la décision finale.

### **Proposition n° 15**

**Prendre acte des transformations relatives à l'office du juge consécutives au développement des services de médiation et d'arbitrage dans les contentieux de masse proposés par les plateformes numériques et les organisateurs de « *Blockchains* ».**

**Modéliser les méthodes de contrôle du juge dans l'homologation des accords conclus et sentences rendues en ligne.**

**Introduire dans la procédure civile des règles permettant la constitution préalable de garanties assurant l'exécution automatique du jugement au moyen de la technique des « *Blockchains* ».**



---

## TRANSFORMER LE SYSTÈME JUDICIAIRE PAR L'INNOVATION

L'arrivée du numérique dans le champ du droit et de la justice n'est pas une mode passagère mais un mouvement profond, déjà bien installé, dont les effets n'ont pas encore été totalement mesurés par les décideurs publics. Il s'agit d'un phénomène irréversible dans l'histoire de nos institutions, nécessitant une mobilisation à la hauteur – pour maîtriser la vague – et une planification de la transformation numérique – afin de ne pas se laisser submerger. À l'instar d'autres systèmes judiciaires dont la prise de conscience est plus ou moins récente, notre service doit réunir les conditions du succès de son avenir numérique ou s'attendre à perdre du champ d'année en année, jusqu'à se réduire au traitement d'un contentieux par défaut, limité à ce que les offres privées n'auront pas su ou voulu transformer en marchés rentables. Au final, ceci constituerait, pour les raisons sus-évoquées liées à l'accès au droit et à la justice, un abandon de démocratie.

De son côté, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe a réuni dans un document à l'attention de ses États membres des lignes directrices pour la conduite du changement et le succès de la transformation numérique des systèmes judiciaires, dans le cadre de la politique de coopération de cette organisation internationale. La France est libre d'en tirer sa feuille de route et d'intégrer, dans son plan de transformation numérique, les contraintes de gouvernance issues des bonnes pratiques internationales et tirées de l'analyse des expériences – bonnes ou mauvaises – des pays européens au cours des deux dernières décennies. Grâce à ces réalisations, les facteurs qui favorisent les succès en la matière sont déjà parfaitement

identifiables : équipes de haut niveau mues par un esprit d'innovation et réunissant professionnels et informaticiens en un seul lieu de travail, pilotage en mode projet avec une autonomie suffisante par rapport aux structures administratives habituelles, emploi de méthodes « agiles » pour une conception fondée sur les attentes des utilisateurs.

En tout état de cause, la transformation numérique du service public de la justice doit s'inscrire, comme cela est le cas pour les autres services publics, dans les lois de Rolland : principes de mutabilité (dont l'adaptation aux nouvelles technologies constitue l'un des aspects), de continuité (la capacité à assurer une continuité de service), et d'égalité de traitement (par exemple, l'accès au réseau Internet pour les justiciables au sein des juridictions). En prenant garde toutefois de ne pas s'exposer à une autre loi, fatale celle-ci et si souvent constatée : la loi des rendements décroissants qui veut que les moyens supplémentaires mis pour atteindre un objectif ne font qu'en éloigner un peu plus la réalisation. Le facteur clé de succès de cette évolution numérique réside dans l'orientation des politiques vers le « besoin utilisateur ». En commençant, comme on l'a vu, par en appréhender les multiples facettes. Il s'agit aussi bien des attentes des citoyens, que des besoins des usagers, souvent très diversifiés en fonction des types de contentieux qui les concernent, ou de ceux des professionnels de la justice. L'investissement dans des techniques d'investigation avancées, évoquées en début de ce rapport, voit donc leur pertinence renforcée. De tout cela il résulte que l'ambition de transformer le système judiciaire par l'innovation impose de partir d'une vision globale de la chaîne contentieuse et de piloter rigoureusement les programmes en prenant en compte l'évolution technologique et en prévoyant des financements à long terme.

## A. Partir d'une vision globale de la chaîne contentieuse

La vision de la transformation numérique que les autorités publiques ont à porter est nécessairement globale autant du point de vue des services et professions à associer, des solutions à retenir que dans la prise en compte de l'économie d'ensemble du système. Tout d'abord, la réalisation du projet ne pourra laisser quiconque au bord de la route : dans de possibles querelles internes de compétence au sein de l'administration centrale, dans l'articulation des échanges avec les juridictions, comme dans les relations avec les professions et les nouveaux acteurs du droit, la coopération entre tous devra toujours être préférée à la personnalisation ou à la privatisation des sujets, des compétences ou des intérêts autour d'équipes d'experts désignés. D'expérience, la solution à une difficulté peut venir de là où on ne l'attend pas. L'envie de rejoindre ce mouvement d'innovation et de travailler ensemble devra être suscitée au sein des différents acteurs afin de les orienter vers un même objectif, piloté au plus haut niveau, facilité par une gouvernance simple, et correctement dotée en moyens financiers.

Par ailleurs, dès lors que la justice privée propose une offre globale mêlant négociation, médiation et règlement du conflit, la réaction du service public de la justice doit être tout aussi complète. Si elle était insuffisante ou se faisait attendre, sa crédibilité s'en trouverait atteinte. Le risque est celui de la marginalisation. La mise en œuvre de l'innovation devra donc être conduite en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes, avocats et nouveaux acteurs des « *Legal Techs* », de manière à garantir une approche cohérente pour le justiciable. La concurrence entre les uns et les autres n'est pas à sous-estimer, pour autant, la plus-value de chaque acteur de la chaîne

juridictionnelle pour un certain type de service ne doit pas être ignorée. Le marché des services juridiques et juridictionnels finira par sélectionner lui-même les acteurs les plus efficaces, certains ayant vocation à disparaître et d'autres à se repositionner.

Enfin, une attention toute particulière est à porter aux effets de la révolution numérique sur l'économie de l'ensemble de la chaîne juridictionnelle. Cela impose de suivre en continu le cours des évolutions technologiques dans le champ juridique par des missions d'observation et d'expérimentation dans le but de mesurer et de maîtriser les coûts générés à chaque étape. Ceci est d'autant plus réalisable que les techniques d'analyse des métadonnées des systèmes informatiques intégrés permettent aujourd'hui de produire facilement, de manière automatisée, des informations relatives aux ressources consommées. Il s'agirait en outre, de suivre globalement l'évolution des coûts de la justice, leur transfert ou les gains réalisés par la réorganisation de la chaîne juridictionnelle et d'en mesurer les effets sur les acteurs avec une finesse permettant d'assurer plus de justice sociale pour les usagers et de juste rémunération pour les intermédiaires.

## B. Piloter les programmes

L'examen critique des conditions de lancement, de conception et de déploiement des grands projets informatiques de l'État durant les vingt dernières années a conduit à la création en 2011 d'une direction interministérielle placée sous l'autorité du Premier ministre (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'État, DINSIC) afin de définir un cadre stratégique commun à l'administration d'État, d'élaborer un cadre de performance, de mutualiser les infrastructures et d'apporter un soutien aux projets à fort enjeu.

Cet effort de mise en cohérence paraît louable mais le bilan à dresser de l'apport concret de la DINSIC à la justice est ressenti comme modeste. Du point de vue des juridictions, cette structure, quand elle est connue, est considérée comme une énième strate administrative de coordination, sans réel poids. Du point de vue de l'administration, il semble que les spécificités propres aux services judiciaires, du fait de leur singularité institutionnelle, paraissent avoir été parfois sous-estimées et analysées comme une simple résistance au changement.

Par ailleurs, dans le champ spécifique de la justice pénale, les rapports parlementaires, ou de la Cour des comptes, de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies relèvent certaines carences dans l'élaboration et la conduite de projets d'informatisation antérieurs. Leurs conclusions convergent sur de nombreux points : nécessités d'améliorer le pilotage des prestataires et fournisseurs, d'associer les utilisateurs et, surtout, d'« instaurer des processus de pilotage réactif des programmes informatiques » en généralisant « le pilotage intégré des fonctions MOA-MOE » évoqué précédemment.

Selon ces enquêtes, la multiplicité de responsables fonctionnels au ministère de la Justice dans le domaine, répartis entre différents services du secrétariat général et de la direction des services judiciaires, a pu complexifier la chaîne décisionnelle au détriment d'une approche pragmatique et opérationnelle. Ce constat est à étendre à d'autres applications informatiques de la sphère pénale (application des peines, administration pénitentiaire, protection judiciaire de la jeunesse) ou d'évaluation des politiques publiques (production de statistiques), dans lesquelles la coordination entre les différents projets s'est également avérée d'une extrême difficulté. En consé-

quence, il est suggéré que la mise en œuvre du programme de modernisation par le numérique revienne à une autorité unique portant une vision claire et consensuelle des services juridictionnels nécessaires pour asseoir l'autorité de l'institution auprès des citoyens et mériter leur confiance en la justice. Suivant ces mêmes recommandations et après avoir défini les grandes orientations, cette autorité sera conduite à prendre des décisions qui seront d'abord mises en œuvre sur la base d'expérimentations dûment évaluées, avant de laisser la voie libre à une généralisation. Elle devra encore en rendre compte à l'aide d'un bilan public annuel soumis à la discussion de l'ensemble des opérateurs.

De ces analyses critiques, il ressort qu'une attention constante doit être portée aux utilisateurs et à l'intégration des innovations de la justice dans l'ensemble plus large des innovations technologiques menées par l'État. Il est ainsi préférable de se fondre dans les politiques et les bonnes pratiques interministérielles en la matière. S'il doit être pris en compte, le respect de l'indépendance de l'autorité judiciaire et du périmètre du ministère de la Justice ne commande pas de construire un écosystème d'information numérique de la justice totalement autonome et étanche, mais d'en faire plutôt une brique particulière (avec ses propres contraintes) de l'écosystème d'information numérique de l'État. Il en va de la cohérence et de la simplicité des services proposés aux différents usagers, public et professionnels de la justice.

**Cinq convictions pour une stratégie numérique ambitieuse du ministère de la Justice :**

1. Engager avec rapidité et proactivité la transformation numérique du ministère.
2. Porter le projet au plus haut niveau du ministère avec une finalité partagée et de manière collégiale entre le cabinet, les directions et le secrétariat général.
3. Embarquer l'ensemble du ministère et des parties prenantes internes et externes (agents du ministère, organisations syndicales, instances représentatives de la magistrature, avocats, etc.).
4. Favoriser des victoires rapides nécessaires en matière de mobilisation et de visibilité.
5. Disposer d'une équipe dédiée à la transformation numérique, dotée de moyens financiers et humains dimensionnés aux enjeux.

**Proposition n° 16**

**Intégrer les programmes du ministère de la Justice dans la politique de transformation numérique de l'État.**

**Investir une autorité de haut niveau chargée de l'élaboration et de la gouvernance des programmes de transformation numérique de la justice.**

**Mettre en place un organe consultatif indépendant associant professionnels, futurs utilisateurs et experts, ayant pour mission l'exploration et l'expérimentation à des fins judiciaires des nouvelles technologies.**

## C. Prendre en compte l'évolution technologique

72

Le numérique connaît des évolutions rapides. Les grands projets informatiques ont ainsi laissé la place à des initiatives plus flexibles, dites « agiles », afin de pouvoir être corrigées en cours de route et de permettre d'atteindre l'objectif attendu en termes de service apporté ou d'organisation repensée. Il s'agit donc de concevoir un cycle complet d'innovation et d'expérimentation qui se nourrisse et tire parti des évolutions constantes du secteur numérique au regard des besoins des usagers et des professionnels.

Il est par ailleurs intéressant d'examiner comment les entreprises privées conduisent une réorganisation de leur propre gouvernance autour de la donnée, en déstructurant totalement la dichotomie habituelle entre la maîtrise d'ouvrage d'un côté (les métiers), et la maîtrise d'œuvre (l'informatique) de l'autre. La tendance à une « réinternalisation » de certaines fonctions dans des groupes de ressources spécialement mis en place (et non plus de simples projets éphémères)

caractérise aujourd'hui l'évolution en cours. Des directions « digitales » sont ainsi créées pour interpréter les données de l'ensemble de l'organisation et déployer, à chaque niveau, du terrain aux décideurs, des outils et des indicateurs d'activité plus pertinents et utiles. Un modèle « agile » qui pourrait inspirer l'administration de la justice.

On ne saurait continuer à plaquer de grands systèmes informatiques sur l'administration de la justice sans partir d'une réflexion propre aux usages judiciaires sur les bénéfices à attendre de l'innovation. Telle est la leçon apprise de l'échec des grands projets des décennies précédentes qui se contentaient de structurer en échanges informatiques des organisations et des procédures existantes sur la base de logiciels tout terrain. Telles sont aussi les conséquences à tirer de l'arrivée des « *startups* » dans le champ du droit et de la justice, dont l'objectif est précisément de proposer de nouveaux services et de nouveaux usages. Loin de devoir subir ou d'être en réaction contre les innovations portées par ces jeunes pousses de la « *Legal Tech* », le service public juridictionnel doit participer à cette dynamique et l'intégrer.

En premier lieu les professionnels qui travaillent dans les juridictions (magistrats, greffiers, etc.) ou auprès d'elles (les avocats) doivent être considérés comme des innovateurs eux-mêmes. En capacité d'imaginer de nouveaux services et de nouvelles organisations, ils ont besoin de soutien et d'accompagnement pour donner à leurs idées une suite concrète sous la forme d'études de faisabilité et d'impact.

En deuxième lieu, cette transformation de mode d'organisation des services de l'État, par ailleurs encouragée au niveau interministériel, ne peut vraiment prospérer qu'en investissant en amont dans une fonction d'observatoire de type « *think tank* », au croisement des

spécialités informatique et judiciaire. C'est en partie sur quoi repose l'avance et le succès de la transformation numérique en Amérique du Nord où des entités de recherche dédiées, proches des juridictions mais distinctes de celles-ci comme de l'administration de la justice, ont été mises en place au cours des dernières années. Ces entités ont été conçues afin d'entretenir des relations continues et indépendantes tant avec l'avant-garde du secteur numérique qu'avec les milieux de la recherche ou de l'industrie, à l'échelle nationale et internationale. Afin de nouer un dialogue continu avec les professionnels et les usagers des services juridictionnels et de pouvoir leur offrir un cadre de réflexion et de développement de solutions innovantes, il conviendrait donc de charger une petite équipe du soin de réunir les compétences permettant d'appréhender les problématiques judiciaires et de proposer des initiatives construites et réfléchies au sein du ministère de la Justice.

En troisième lieu, les changements induits par le numérique sont d'une telle profondeur qu'il serait irresponsable de laisser s'introduire de nouveaux services et de nouvelles organisations sans en mesurer les effets. La responsabilité consiste d'abord à prévenir le risque de perturbations très fortes et non maîtrisées des nouveaux modes de règlement privés des conflits offerts aux individus et aux entreprises. Il revient en effet à l'État, donc au service public juridictionnel, d'assurer la cohérence de l'offre de justice, tant au travers des institutions que par des acteurs privés, notamment lorsqu'ils ambitionnent de traiter des contentieux de masse. La responsabilité consiste ensuite à n'engager les fonds publics qu'au financement d'innovations apportant une amélioration démontrable du service offert aux utilisateurs et usagers.

Enfin, une politique ambitieuse et systématique d'expérimentation doit être conduite au plus haut niveau par l'autorité à même de la promouvoir et de la coordonner. Soutenue par une démarche scientifique indépendante, cette autorité aura à analyser en continu les fruits de la recherche d'innovation menée en amont, avec la collaboration active des juridictions et de l'ensemble des acteurs pertinents, afin de proposer des scénarios construits et chiffrés d'implémentation, une analyse des bénéfices attendus et des risques encourus, et en se donnant comme objectif ultime de permettre aux pouvoirs publics d'engager le déploiement de nouveaux services et de nouvelles organisations. Il n'en sera que plus facile ensuite de communiquer régulièrement sur les avancées et recadrages éventuels de la politique d'innovation qu'elle a engagée. L'objectif serait enfin pour l'administration de la justice d'entretenir avec les professionnels et les usagers un dialogue régulier et de susciter de leur part le désir d'adhérer au processus de modernisation en cours.

### **Les trois étapes clés de la transformation numérique**

#### **1<sup>re</sup> étape : Définir et partager une vision d'ensemble**

- Cibler la qualité de service attendue et les modifications des usages des citoyens et agents
- Évaluer la transformation de procédures et les impacts organisationnels
- Identifier les grands arbitrages technologiques
- Chiffrer l'ampleur des investissements
- Associer les parties prenantes internes et externes, ainsi que les acteurs clés

## **2<sup>e</sup> étape : Déterminer les différentes opérations à mener**

- Définir un portefeuille de projets
- Définir les modalités d'organisation de la conduite du changement
- Engager les ressources humaines et financières
- Structurer et prioriser les chantiers
- Mettre en place la gouvernance à une échelle ministérielle et interministérielle
- Parvenir rapidement à de premiers résultats

## **3<sup>e</sup> étape : Assurer la mise en œuvre de manière rigoureuse et structurée**

- Favoriser une approche agile et généraliser les expérimentations
- Identifier les éventuels blocages par un suivi rigoureux grâce à des indicateurs dédiés
- Recruter des profils experts et seniors
- Affecter du temps et des budgets à la formation pour accompagner le changement
- Communiquer en interne et en externe en continu

### **Proposition n° 17**

**Expérimenter chaque projet à l'aide de protocoles incluant l'impact sociologique, économique et financier des applications technologiques programmées.**

**Évaluer régulièrement et publiquement les résultats des expérimentations menées.**

## D. Financer à long terme

La programmation budgétaire à long terme a évidemment une importance primordiale. L'engagement de moyens financiers conséquents, nécessaires pour réussir la transformation numérique de la justice, intéresse en effet une pluralité de facteurs qui dépassent de loin l'investissement dans le développement proprement dit des outils numériques. Tel est le cas de la mise en place de la structure expérimentale sus-évoquée, offrant toutes les chances de développer plus rapidement et au coût le plus juste l'outil informatique nécessaire à la création de nouveaux services ou à la mise en place de nouvelles organisations. Tel est encore le cas de la création d'un processus d'évaluation du déploiement des projets par rapport à des objectifs cibles, en lui-même générateur de garanties contre les dérapages budgétaires à moyen ou long terme. Enfin c'est l'ensemble des coûts induits par l'innovation qui doit être pris en compte : et notamment les coûts indirects liés aux ressources humaines, notamment de formation (fréquemment sous-évalués) et aux infrastructures. Tout ceci impose de longs cycles de financement.

En outre, le développement agile et la logique de laboratoire précédemment évoqués seront d'autant plus aisément mis en œuvre que la structuration des dépenses informatiques sera davantage orientée vers les dépenses d'innovation. Le budget informatique d'une organisation se partage en effet entre les dépenses dites récurrentes (telles que les coûts de maintenance ou le paiement des licences, soit d'une manière générale toutes les dépenses que l'on doit continuer à assurer même si l'on arrêta tous les projets) et les dépenses liées aux projets et à l'innovation. La part de ces dépenses récurrentes dans le total des dépenses informatiques du ministère de la Justice représente depuis quelques années environ 60 %. Si ce ratio cor-

respond à la moyenne interministérielle, les dépenses liées à la conception et à l'innovation sont néanmoins essentiellement consacrées au développement des projets informatiques ministériels en cours. La part relative à l'innovation pure est par conséquent très réduite.

En amont, se justifierait un plan de retour sur investissement qui permette d'articuler dépenses et gains attendus sur une longue période. Le but ne serait pas forcément de chercher l'économie brute ou de montrer que l'investissement serait « rentable », mais de mettre en balance les coûts induits, les transferts de charge, les redéploiements de crédits et réinvestissements que permettra le programme d'innovation considéré : impact sur les métiers et compétences (nécessitant un accompagnement des personnels vers de nouvelles fonctions et le recrutement de nouveaux profils dans une dynamique de changement) ; impact sur les infrastructures et notamment les besoins en immobilier judiciaire ; coûts de maintenance et de renouvellement des infrastructures physiques et des infrastructures numériques ; etc. Le pilotage des dépenses ainsi engagées pourrait s'effectuer sur la base de restitutions régulières et d'indicateurs autorisant une mesure des éventuels écarts avec les cibles définies.

D'un point de vue budgétaire, pour tenir compte de la durée des phases de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation, les investissements destinés à la transformation numérique de la justice sont donc à prévoir à long terme, par exemple dans le cadre de la loi annoncée de programmation pluriannuelle pour la justice. Dans le même sens, le projet porté par le ministère de la Justice vise à la définition du cadre des moyens et des actions pour les quatre années à venir. S'agissant de financer une réforme en profondeur des équi-

pements et structures juridictionnelles au moyen de technologies très évolutives, il serait sans doute nécessaire de s'engager à plus long terme sur le montant des crédits anticipés dans un cadre flexible prenant en compte les inévitables adaptations et réorientations. L'administration judiciaire du Royaume-Uni s'est récemment engagée dans cette voie.

**Proposition n° 18**

**Programmer à long terme les moyens budgétaires de la transformation numérique de la justice dans un cadre suffisamment souple, permettant les réorientations en fonction de l'évolution des technologies.**



## CONCLUSION

---

Le groupe d'experts réuni par l'Institut Montaigne n'a pour ambition exprimée dans le présent rapport que de suggérer des pistes de réflexion et d'action sur ce qui serait, à ses yeux, une stratégie de rénovation de la justice civile par la révolution numérique. Son intention n'est ni d'examiner la situation actuelle, ni de critiquer les programmes informatiques mis en œuvre au cours des dernières années, mais de tirer parti des évaluations de la part des organes de contrôle des politiques publiques auxquelles ils ont donné lieu. Moins encore il entend prendre parti sur les orientations décidées ou préparées par les autorités publiques aujourd'hui en charge des programmes numériques judiciaires. Il espère seulement leur apporter quelque inspiration.

La priorité de tels programmes est aujourd'hui évidente. Par le biais des normes qu'elle manie et de la fonction anthropologique qui lui est associée, la justice est l'exemple de ce que le numérique est silencieusement passé d'un facilitateur pour l'administration en un puissant réorganisateur des rapports entre l'État et les individus. Le numérique met en question les modes d'accès au service public judiciaire, son rapport avec les justiciables et finalement la pertinence des modalités d'exercice de ses missions. Refonder la justice civile par la transformation numérique n'est donc pas qu'une nécessité sectorielle ou conjoncturelle, mais une priorité politique.

Incontestablement, il ne sera possible de « désinventer » le numérique. Il offre d'immenses opportunités au service public judiciaire, à condition que l'on sache les mettre en œuvre en ce moment crucial où il révolutionne le savoir juridique, la communication judiciaire, l'économie des professions et la demande des usagers. Dans ce contexte désordonné, les conditions du succès tiennent pour l'essen-

tiel à la conception de nouvelles méthodes d'élaboration, de conduite et d'évaluation des politiques publiques, associant les logiques du secteur public et celles de l'économie privée. Il s'agirait en réalité d'inventer les moyens de mobiliser, dans un programme ambitieux de réforme du service offert par les juridictions, l'ensemble des professions qui y contribuent et qui constituent une communauté de travail complexe, faite de professions multiples et réunissant des acteurs publics comme privés. Un tel changement du modèle de gouvernance d'un grand service de l'État, dans la mise en œuvre d'une transformation technologique de rupture, impose, à l'évidence, l'invention de procédures et compétences nouvelles et leur intégration dans les modèles administratifs traditionnels.

Le pari est considérable. Si la technique a la prétention d'imposer sa propre logique, la justice ne doit pas s'y enfermer mais au contraire tirer parti des facilités qu'elle offre, dans le respect des garanties fondamentales du procès, pour protéger ce qui est l'essence de sa fonction : l'humain. L'ensemble des techniques évoquées dans ce rapport et les recours proposés à celles-ci ne conduisent pas, en effet, à évacuer l'humain du service juridictionnel ou à « déshumaniser » la justice, mais au contraire à la « réhumaniser » par la mise en œuvre appropriée des ressources numériques, en créant de nouveaux services ou en réaménageant ses procédures afin de mieux satisfaire la demande des personnes dans toutes les catégories de contentieux auxquelles elles sont exposées. L'examen des multiples sondages effectués sur la justice depuis des dizaines d'années montre en effet que c'est sur l'insuffisante prise en compte des attentes qualitatives du public que se concentrent les critiques. C'est donc sur cette carence que doit s'appuyer la réforme.

Partir de la personne qui demande justice nous a donc semblé être

l'axe majeur de la conception et de la réalisation d'une réforme de l'institution judiciaire par la technologie. Ce qui conduit, d'une part, à mobiliser les techniques innovantes de révélation de ses besoins. Ce qui impose, d'autre part, la mise en œuvre des outils numériques à cette fin essentielle. Qu'elle soit prise en tant que citoyen, usager, justiciable ou consommateur, la personne est, tout à la fois, le point de départ et le point de convergence d'une refondation de la justice. C'est peut-être la seule idée de ce rapport. Elle est sans doute trop simple. Elle nous a semblé structurante. Elle est en tout cas citoyenne.



# REMERCIEMENTS

---

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution.

## Groupe de travail

- **Guy Canivet**, premier président honoraire de la Cour de cassation, ancien membre du Conseil constitutionnel, président du Haut comité juridique de la place financière de Paris (HCJP), (président du groupe de travail)
- **Agnès Audier**, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group
- **Bruno Deffains**, professeur d'économie, Université Paris II - Panthéon Assas, membre de l'Institut Universitaire de France
- **Florence G'ssell**, professeure de droit, Université de Lorraine
- **Aurélien Hamelle**, directeur juridique, Total
- **Romarc Lazerges**, avocat associé, Allen & Overy
- **Christian Licoppe**, professeur de sociologie, Telecom ParisTech
- **Yannick Meneceur**, magistrat détaché auprès de la Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe

## Rapporteurs

- **Harold Epineuse**, responsable du programme Politiques de Justice à l'Institut des Hautes Etudes sur la Justice (IHEJ), expert auprès des organisations internationales et des gouvernements
- **Elise Vanden Driessche**, expert en audit, évaluation et maîtrise des risques pour le secteur public

L'Institut Montaigne tient également à remercier toutes les personnes rencontrées au cours des derniers mois, pour leur expertise et leur aide tout au long de nos travaux :

- **Nicolas Aguiar**, data scientist, Spella - Institut de data intelligence
- **Jean-Marc Barki**, dirigeant et co-fondateur, Sealock
- **Jean-François Beynel**, premier président de la cour d'appel de Grenoble, membre du bureau de la Conférence nationale des premiers présidents de cour d'appel
- **Paul-André Breton**, premier président de la cour d'appel de Rouen, président de la Conférence nationale des premiers présidents de cour d'appel
- **Rodolphe Chevalier**, directeur de projet, The Boston Consulting Group
- **Dany Cohen**, professeur des universités à Sciences Po, avocat
- **Primavera De Filippi**, chercheuse au CERSA/CNRS, chercheuse associée au Berkman-Klein Center à l'Université de Harvard
- **Benjamin Deparis**, président du tribunal de grande instance du Havre, secrétaire général de la Conférence nationale des présidents de tribunaux de grande instance
- **Denis Dhekaier**, fondateur, Spella – Institut de data intelligence
- **Elisabeth Duval**, directeur juridique contentieux – Compliance Officer, SFR
- **Amiel Feldman**, fondateur, eJust
- **Antoine Garapon**, magistrat, secrétaire général de l'Institut des Hautes Études sur la Justice (IHEJ)
- **Fabien Gélinas**, professeur titulaire à l'Université McGill, membre cofondateur du Laboratoire de Cyberjustice de Montréal

- **Gérard Hermant**, directeur, ISRP
- **Emmanuel Huet**, Associate Director of the Center for Customer Insight, The Boston Consulting Group
- **Philippe Marcillière**, chef du département « Performance et maîtrise des risques », Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'État (DINSIC)
- **Joëlle Munier**, présidente du tribunal de grande instance d'Albi, présidente de la Conférence nationale des présidents de tribunaux de grande instance
- **Laetitia Puyfaucher**, fondatrice et présidente, Pelham Media Ltd.

**Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.**



# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (juin 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)

- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le *leader* mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)

- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique  
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :  
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)

- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)

- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des *leaders* dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances  
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

# INSTITUT MONTAIGNE



ABB  
ACCURACY  
ADIT  
AIR FRANCE-KLM  
AIRBUS GROUP  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
A.T. KEARNEY  
AUGUST DEBOUZY  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
BEARINGPOINT  
BNI FRANCE ET BELGIQUE  
BNP PARIBAS  
BOLLORE  
BOUYGUES  
BPCE  
BRED BANQUE POPULAIRE  
BRUNSWICK  
CAISSE DES DEPÔTS  
CAPGEMINI  
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS  
CAREIT  
CARREFOUR  
CASINO  
CGI FRANCE  
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CNP ASSURANCES  
COHEN AMIR-ASLANI  
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM  
CONSEIL SUPERIEUR DU NOTARIAT  
CREDIT AGRICOLE  
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE  
D'ANGELIN & CO LTD  
DAVIS POLK & WARDWELL  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL - DII  
EDF  
ELSAN  
ENGIE  
EQUANCY  
EURAZEO  
EUROSTAR  
FONCIERE INEA  
GAILLARD PARTNERS  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HAMEUR ET CIE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
IFPASS  
ING BANK FRANCE  
INSEEC  
INTERNATIONAL SOS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISRIP  
JALMA  
JEANTET ASSOCIÉS

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



KANTAR  
KPMG S.A.  
LA BANQUE POSTALE  
LA PARISIENNE ASSURANCES  
LAZARD FRÈRES  
LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA  
LVMH - MOÛT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
MACSF  
MALAKOFF MÉDÉRIC  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MEDIA-PARTICIPATIONS  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
NESTLÉ  
OBEA  
PAI PARTNERS  
PIERRE & VACANCES  
PRICEWATERHOUSECOOPERS  
RADIALL  
RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
REDEX  
RENAULT  
REXEL  
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD & CIE  
SANOFI  
SANTÉCLAIR  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SOLVAY  
STALLERGENES  
SUEZ  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TIGF  
TILDER  
TOTAL  
UBS  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WAVESTONE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS WATSON  
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : novembre 2017**  
**ISSN : 1771-6756**  
**Achévé d'imprimer en novembre 2017**

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castris**

### VICE-PRÉSIDENT

**David Azéma** Associé, Perella Weinberg Partners

**Jean-Dominique Senard** Président, Michelin

**Emmanuelle Barbara** *Managing Partner*, August & Debouzy

**Nicolas Baverez** Avocat, Gibson Dunn & Crutcher

**Marguerite Béard-Andrieu** Directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, groupe BPCE

**Jean-Pierre Clamadieu** Président du Comité exécutif, Solvay

**Olivier Duhamel** Professeur émérite des Universités, Sciences Po

**Mireille Faugère** Conseiller Maître, Cour des comptes

**Christian Forestier** ancien recteur

**Marwan Lahoud** Directeur général délégué, Airbus Group

**Natalie Rastoin** Directrice générale, Ogilvy France

**René Ricol** Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

**Arnaud Vaissié** Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

**Philippe Wahl** Président-directeur général, Groupe La Poste

### PRÉSIDENTS D'HONNEUR

**Claude Bébéar** Fondateur et Président d'honneur, AXA

**Bernard de La Rochefoucauld** Président, Les Parcs et Jardins de France

## CONSEIL D'ORIENTATION

### PRÉSIDENT

**Ezra Suleiman** Professeur, Princeton University

**Benoît d'Angelin** Président, Ondra Partners

**Frank Bournois** Directeur général, ESCP Europe

**Pierre Cahuc** Professeur d'économie, École Polytechnique

**Loraine Donnedieu de Vabres** Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

**Pierre Godé** ancien vice-Président, Groupe LVMH

**Michel Godet** Professeur, CNAM

**Françoise Holder** Administratrice, Groupe Holder

**Philippe Josse** Conseiller d'État

**Marianne Laigneau** Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

**Sophie Pedder** Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

**Hélène Rey** Professeur d'économie, *London Business School*

**Laurent Bigorgne** Directeur

# INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

## Justice : faites entrer le numérique

Les applications du numérique dans le domaine de la justice sont multiples et en évolution constante. De nombreux États ont entamé la transformation de leur système judiciaire. Des « *startups* » proposent des services toujours plus complets pour les justiciables, leur permettant par exemple de résoudre certains de leurs litiges ou d'obtenir une analyse de leur situation grâce au « *Big Data* » ou à l'intelligence artificielle.

Les attentes, besoins et ressentis des justiciables doivent être le point de départ de la transformation de la justice. Le numérique peut permettre de mieux y répondre et être utilisé à toutes les étapes de la vie d'un procès. Un programme de transformation sur le long terme est aujourd'hui nécessaire, incluant tous les acteurs de la justice, et piloté par une autorité spécialement investie.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine  
notre actualité en vous abonnant  
à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 - Fax +33 (0)1 53 89 05 61

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org) - [www.desideespourdemain.fr](http://www.desideespourdemain.fr)

10 €

ISSN 1771-6764

Novembre 2017