

## **Assemblée générale de la CEPEJ, 9-10 décembre 2009.**

### **Contribution à la session d'étude sur la mesure de la performance dans les systèmes judiciaires et les tribunaux.**

La performance ne saurait se mesurer par des seuls critères quantitatifs. MEDEL approuve l'approche du groupe sur l'évaluation de la qualité de la CEPEJ, qui définit celle-ci comme un triangle dont les sommets seraient l'efficacité, la légitimité et l'éthique. La performance doit se mesurer à cette aune.

Un facteur essentiel des organisations fiables est la capacité de se remettre en cause : par l'évaluation et le retour d'expérience, par l'acceptation de la critique et de la confrontation des points de vue, par la clarté des buts recherchés.

#### **Evaluation et retour d'expérience.**

La culture de l'évaluation systémique est peu développée en matière judiciaire. L'évaluation est centrée sur l'individu, le magistrat : il est toujours plus facile de faire peser la responsabilité sur un individu que sur un système.

Dans ce contexte, une méthode d'évaluation globale du service rendu par les juridictions peut être une première réponse. Par exemple, en Italie<sup>1</sup> ou au Portugal, le service rendu par juridictions fait l'objet d'évaluations plus objectives et impartiales.

De même, la prise en compte de l'opinion des magistrats sur les critères d'évaluation est très souhaitable. En France<sup>2</sup>, en Roumanie<sup>3</sup> et en Serbie<sup>4</sup>, les associations de magistrats ont, en particulier, travaillé sur les questions d'évaluation.

La diffusion de l'information sur les bonnes pratiques est une autre réponse intéressante, qui a été explorée par la Cour de cassation en France : [réflexion sur le respect du justiciable](#) à partir de l'expérience des cours d'appel, [conférence de consensus sur les bonnes pratiques judiciaires](#). Dans ce dernier cas, des groupes de

---

<sup>1</sup> [The evaluation of professional performance of judges and prosecutors in the italian system, Luca de Matteis, Movimento per la Giustizia, 2006](#)

<sup>2</sup> [Evaluation des magistrats, Vers une évaluation globale du service rendu, Syndicat de la magistrature, 2004;](#)

<sup>3</sup> [Performance indicators, a step ahead for a more effective justice, Institut des politiques publiques de Bucarest, 2008](#)

<sup>4</sup> [Judges' performance evaluation in the function of statuts, quality performance and identification of the required numebrer of judges, Judges association of Serbia, 2008;](#)  
[La justice au défi de la quantité et de la qualité, Eric Alt, Belgrade, 2008.](#)

travail ont eu pour mission de proposer à la réflexion collective des projets de recommandations, puis un jury, indépendant des groupes de travail et du comité d'organisation, a fait la synthèse des travaux présentés dans un colloque de restitution publique.

La réflexion sur ces bonnes pratiques peut aussi faire partie d'une réflexion collective et régulière des magistrats au sein des juridictions. A la supervision hiérarchique, s'oppose l'intervision, manière d'échanger des expériences entre collègues, et d'apprendre en examinant des situations et des problèmes individuels en groupe.

### **Accepter la critique et la confrontation des savoirs**

La critique des acteurs sur l'institution qu'ils servent doit être acceptée, y compris l'expression des idées qui choquent, heurtent ou inquiètent. Ainsi, dans l'affaire Koudechkina contre Russie : la requérante a été sanctionnée pour avoir critiqué publiquement la conduite de plusieurs responsables et affirmé que les pressions sur les juges étaient monnaie courante. Mais la Cour européenne des droits de l'homme estime "que l'intéressée a sans nul doute soulevé une très importante question d'intérêt général méritant de faire l'objet d'un débat libre dans une société démocratique.(...) Même si M<sup>me</sup> Koudechkina s'est autorisée une certaine dose d'exagération et de généralisation, la Cour juge que ses propos doivent être considérés comme un commentaire objectif sur une question revêtant une grande importance pour le public. Cette liberté de parole critique est une première condition d'un débat sur le fonctionnement du système et sa manière de produire des décisions. "

La critique doit aussi faire partie du système. Le procureur doit avoir une liberté de parole à l'audience, afin notamment d'ajuster ses réquisitions à la lumière des débats. Par ailleurs, dans certains systèmes juridiques, les opinions dissidentes sont acceptées.

La qualité de la défense participe de la capacité critique du système. C'est pourquoi elle ne doit pas être seulement une activité libérale ; elle doit être organisée comme un service public.

L'échevinage, qui permet à des juges non professionnels de siéger sous la présidence d'un magistrat professionnel peut être autre un facteur d'efficacité, provoquant nécessairement un dialogue entre points de vues différents.

La formation doit non seulement dispenser un savoir, mais aussi favoriser un rapport critique sur ce savoir. Les rapports avec les professionnels du droit, les chercheurs et les universitaires, ainsi qu'avec certaines associations et syndicats peuvent favoriser une telle approche. MEDEL et les associations qui en sont membres ont organisé de nombreuses manifestations associant tous les acteurs de la justice, y compris les justiciables.

Enfin, les échanges internationaux et le droit comparé favorisent aussi le dialogue entre les juges –non seulement sur le mode hiérarchique, mais aussi horizontal, entre juridictions. C'est un élément de ce savoir critique, qui renforce aussi la légitimité institutionnelle de la justice.

## Clarté des buts recherchés

MEDEL souhaite s'associer à la [proposition du Réseau européen des conseils de justice](#), relatif notamment à la nécessité de développer l'évaluation sur :

- La durée de la procédure.
- L'adéquation de la formation des juges en droit européen.
- L'existence et le renforcement des codes déontologiques.
- Les mesures actuelles pour permettre aux juges de comprendre les autres systèmes juridiques.
- Le respect des droits de la défense (par exemple, le droit à l'interprétation, le temps pendant lequel un suspect peut être retenu, sans contacter son avocat).
- Les pouvoirs de la police.
- L'indépendance réelle du pouvoir judiciaire.
- Les revenus des juges.
- La confiance de la population dans le pouvoir judiciaire.

Enfin, tout système d'évaluation de la qualité devrait tendre à promouvoir la qualité des décisions de justice et ne peut servir comme un instrument purement bureaucratique ou comme une fin en soi. Il ne doit pas être un instrument de contrôle externe du pouvoir judiciaire. Le développement de certains indicateurs peut même avoir des effets contreproductifs.<sup>5</sup>

Surtout, l'évaluation doit être réalisée avant tout au regard des principes fondamentaux consacrés par la Cour européenne des droits de l'homme<sup>6</sup>. Elle ne saurait se faire à la lumière des seules considérations de nature économique ou de gestion des procédures. Le rôle du système judiciaire est, en effet, avant tout d'appliquer la loi et de lui donner ses effets et ne saurait être analysé en termes d'efficacité économique.

*Eric Alt, décembre 2009*

---

<sup>5</sup> Maya Beauvallet, [les stratégies absurdes, Comment faire le pire en croyant faire le mieux](#), Seuil, 2009.

<sup>6</sup> Voir notamment [l'avis n°11 du Conseil consultatif des juges européens sur la qualité de la décision judiciaire](#).