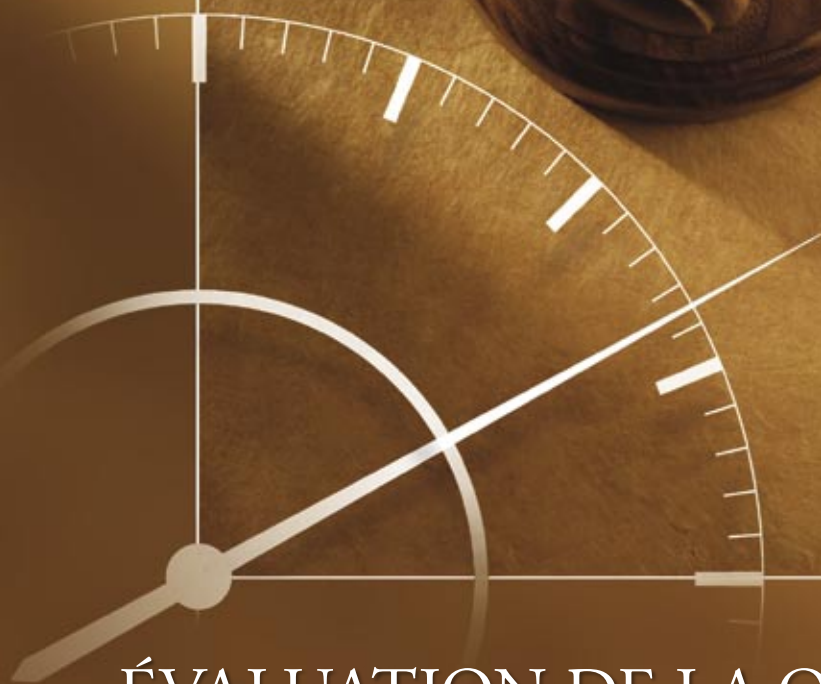


Projet de gestion de la qualité de l'administration judiciaire
dans les tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi (Finlande)



ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE DANS LES TRIBUNAUX

Fondements de l'évaluation et matrice d'évaluation qualitative

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE DANS LES TRIBUNAUX

Fondements de l'évaluation et matrice d'évaluation qualitative

**Projet de gestion de la qualité de l'administration judiciaire dans les tribunaux
de la circonscription d'appel de Rovaniemi (Finlande)**

Mars 2006



Rédaction Antti Savela, juge de grande instance, coordinateur du développement qualitatif
Composition Studio Ilpo Okkonen Oy **Photos** pages 5, 13, 21, 29 et 53 Ilpo Okkonen
Impression Painotalo Suomenmaa, Oulu 2006

ISBN 951-53-2851-9 (brochure)
ISBN 951-53-2852-7 (pdf)
ISBN 951-53-2853-5 (HTML)
ISSN 1458-9702

1 INTRODUCTION

1.1	Elaboration de la matrice d'évaluation qualitative	6
1.2	Raisons de l'élaboration de la matrice et applications	8

2 ETAT ACTUEL DES CHOSES ET CONDITIONS INITIALES

2.1	Généralités sur la réflexion qualitative dans les tribunaux	14
2.2	Composantes de l'évaluation qualitative	16
2.3	Le débat tenu en Finlande sur la qualité de l'administration judiciaire et la méthode actuelle de l'évaluation du fonctionnement des tribunaux	18

3 COMPARAISON INTERNATIONALE

3.1	Suède	22
3.2	Pays-Bas	25
3.3	Etats-Unis	26

4 MATRICE D'ÉVALUATION QUALITATIVE DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE

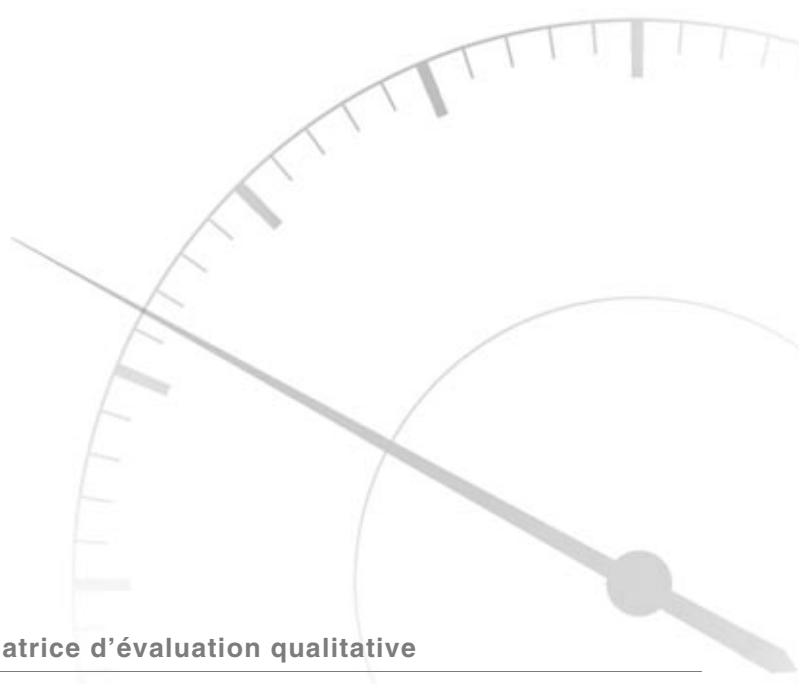
4.1	Introduction	30
4.2	Champs d'évaluation et critères de qualité	31
4.2.1	Champ 1) Dimension procédurale du procès	32
4.2.2	Champ 2) Jugement et décisions	35
4.2.3	Champ 3) Attitude envers les participants au procès et le public	38
4.2.4	Champ 4) Rapidité du procès	39
4.2.5	Champ 5) Savoir-faire et compétence professionnelle des juges	42
4.2.6	Champ 6) Organisation et direction de l'administration judiciaire	45
4.3	Barème de notation des critères de qualité	48
4.4	Méthodes de mesure	50
4.5	Phase d'amorçage de la matrice d'évaluation qualitative	51

ANNEXES

1.	Présentation du Projet de développement qualitatif
2.	Matrice d'évaluation qualitative



INTRODUCTION



1 INTRODUCTION

1.1 Elaboration de la matrice d'évaluation qualitative

Un projet d'amélioration qualitative des tribunaux par circonscription (désigné ci-après sous le terme de 'projet qualitatif')¹ a été mis en route en 1999 dans la circonscription d'appel de Rovaniemi. Ce projet a pour objectif de soutenir le travail fondamental des tribunaux et de

l'améliorer de manière que l'action judiciaire remplisse les critères de justice, que les décisions soient fondées et justes et que les services des tribunaux soient également accessibles aux citoyens au niveau de leurs coûts. Un élément central en a été constitué par les objectifs de développement jurisprudentiel qualitatif convenus annuellement entre eux par les juges, dont la réalisation effective a été suivie.

Dans le cadre de ce projet, il a été décidé en 2003 d'entreprendre l'élaboration d'une batterie d'instruments permettant la mesure de la qualité et de l'évolution de la jurisprudence. Un groupe d'étude a été instauré pour la tâche. Ce groupe s'est réuni un certain nombre de fois en 2003, débattant alors de manière circonstanciée de la définition des instruments et de la manière de procéder du groupe de travail sur les instruments de mesure qualitative. Il a constaté que le sujet est vaste et que, pour réussir, le développement des instruments de mesure exige non seulement du temps mais aussi un travail de planification, de rédaction et de fond divers. A l'issue de ses débats, on en est arrivé à la solution de faire entreprendre le travail de fond et de rédaction nécessaire et à partir de celui-ci la rédaction du rapport sur la

¹ Une description succincte du projet qualitatif figure en Annexe 1. Pour le contenu détaillé du projet, cf. Esko Oikarinen, *Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankkeet osoittaneet uuden keskustelukulttuurin tarpeellisuuden – laatutyötä koko oikeudenhoidon ketjussa* (Les projets de développement qualitatif des tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi ont montré la nécessité d'une nouvelle culture du débat – un travail de qualité tout au long de la chaîne de gestion judiciaire') *Defensor Legis* N:o 1/2004; Harri Mäkinen, *Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten lainkäytön laadunparannushanke – tuomarien aktiivista toimintaa oikeudenhoidon tason nostamiseksi* ('Le projet d'amélioration qualitative de l'administration judiciaire des tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi – une action dynamique des juges en vue d'une élévation du niveau de gestion judiciaire'), *Defensor Legis* N:o 1/2004; Juha Kiih, *Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomarit, asianajajat ja oikeusavustajat yhteistyössä* ('La coopération entre les juges, les avocats et les auxiliaires judiciaires de la circonscription d'appel de Rovaniemi'), *Defensor Legis* N:o 1/2004. Le projet qualitatif a en outre été présenté dans la publication *Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankkeen työryhmäraportteja III* ('Rapports du groupe de travail du projet qualitatif des tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi III'), *Saarijärvi* 2003.

batterie d'instruments de mesure qualitative, à titre d'activité annexe, à Antti Savela, directeur administratif du tribunal de grande instance d'Oulu (par la suite juge au tribunal de grande instance de Kuusamo) en se fondant sur les débats tenus au sein du groupe de travail sur les instruments de mesure qualitative.

La rédaction du rapport a commencé le 1.3.2004. Antti Savela a travaillé en étroite coopération avec le président du groupe de développement du projet, le juge au tribunal de grande instance d'Oulu Harri Mäkinen, et un membre du groupe de développement, le juge de grande instance du tribunal de grande instance d'Oulu Juha Tervo.

C'est aux réunions du "comité de travail" formé par ces trois personnes qu'a été élaboré le contenu de la batterie d'instruments de mesure qualitative (appelée désormais *Matrice d'évaluation qualitative*) ainsi qu'examinés puis développés les textes de base rédigés par Antti Savela. A l'élaboration de cette matrice a indirectement pris part aussi l'ensemble des juges, avocats et procureurs de la circonscription judiciaire, cette matrice cristallisant les vues présentées par eux dans les groupes de travail du projet en matière de critères qualitatifs et autres aspects de l'administration judiciaire.

Une proposition de matrice d'évaluation qualitative a été présentée à la juridiction d'appel de Rovaniemi le 4.11.2004. Le rapport a été traité à la réunion du groupe de développement le 31.1.2005². Il a été décidé à cette réunion de demander un avis sur cette matrice à tous les tribunaux ainsi qu'à tous les avocats, procureurs et auxiliaires judiciaires publics de la circonscription avant de mettre en route le projet d'amorçage. Il a par la suite été décidé de demander aussi un avis des autres circonscriptions d'appel et du ministère de la Justice.

Achevée en avril 2005, la proposition de matrice d'évaluation qualitative a été mise en circulation pour avis. Le délai de dépôt des avis a expiré le 30.9.2005, 28 avis étant alors reçus. Ces réponses ont donné matière à la

rédaction d'un condensé, qui a été publié sur les pages Internet du tribunal de grande instance d'Oulu à l'adresse <http://www.oikeus.fi/6028.htm>. Les grandes lignes de ces réponses ont été exposées le 10.11.2005 aux Journées de la qualité de la circonscription d'appel de Rovaniemi, la mise en œuvre de l'amorçage de la matrice étant par la même occasion discutée et décidée pour l'automne 2006.

Après les Journées de la qualité, Antti Savela, en coopération avec Harri Mäkinen et Juha Tervo, a effectué dans le rapport et sur la matrice d'évaluation qualitative les modifications impliquées par le retour d'information ou nécessitées pour d'autres raisons. La présente publication comprend ainsi le rapport d'évaluation qualitative et une matrice d'instruments présentée sous forme de tableau tenant compte des avis retour. C'est également sous cette forme que l'instauration de la matrice d'évaluation qualitative sera amorcée.

² Le groupe de développement comprenait alors le juge Harri Mäkinen (président), le président de la cour d'appel Esko Oikarinen, les juges de grande instance Seppo Kankkunen, Juha Tervo, Anne Kurtti et Antti Savela, le procureur de district Ilpo Virtanen et les avocats Juhani Karvo et Olli Siponen. A la réunion du 31.1.2005 a également pris part la conseillère de cour d'appel Marianne Wagner-Prenner.

1.2 Raisons de l'élaboration de la matrice et applications

Répondre à des attentes accrues

Les mutations rapides survenues dans l'environnement opérationnel entraînent un resserrement des exigences de qualité, d'efficacité et d'économie posées aux activités des tribunaux. Les attentes envers les tribunaux augmentent, avec en corollaire la nécessité d'un développement permanent de leurs activités. Le projet de développement qualitatif de la circonscription d'appel a été mis en route en son temps précisément dans la perspective de ces facteurs.

Une composante essentielle du travail sur la qualité consiste dans la recherche des points à développer et dans la conclusion relative aux mesures d'amélioration à prendre. L'idée fondamentale est de développer la qualité de l'administration judiciaire de manière à ce que la procédure judiciaire et la décision du tribunal, avec tout ce qui les accompagne, répondent toujours mieux aux attentes en matière de protection juridique posées par la population aux tribunaux. Ce développement requiert le soutien d'un système d'évaluation de l'évolution de l'activité. L'élaboration de cette matrice d'évaluation qualitative doit ainsi être vue comme une phase du projet de développement qualitatif.

Les fonctions et l'emploi de la matrice d'évaluation qualitative

1. *Obtention de l'information sur les besoins de développement.* La matrice d'évaluation qualitative n'est pas élaborée pour servir de système de contrôle ou de mécanisme de sanction des juges. Sa principale fonction et celle de l'évaluation à réaliser avec son aide sont par contre de proposer un outil pour l'amélioration continue du fonctionnement des tribunaux et pour l'entretien et le développement du savoir-faire et de la compétence professionnelle des juges.

L'élaboration d'une matrice d'évaluation qualitative à partir de ces prémisses était nécessaire en premier lieu aussi pour déterminer la qualité de l'administration judiciaire à tout instant et la direction prise par son évolution. La mesure permet d'obtenir une information diversifiée sur chaque niveau concerné de l'action judiciaire. Elle est une condition préalable et fondamentale de l'action de développement. Les résultats des mesures fournissent en outre à la direction des tribunaux une information importante susceptible de servir, par exemple, dans le cadre des négociations sur les résultats pour l'argumentation des propositions relatives aux besoins en ressources des tribunaux.

2. *Outil de formation et développement.* Une deuxième mission importante de la matrice d'évaluation qualitative est de servir d'outil d'autoformation des juges. Elle offre aux juges un système de référence commun ainsi que d'une manière plus générale aux professionnels de la procédure judiciaire pour le débat relatif à la qualité de l'administration judiciaire. Elle est nécessaire parce que ce débat exige un certain degré de communauté de vue sur ce que l'on entend par qualité de l'administration judiciaire. L'autocritique des juges pousse ceux-ci pour leur part à réfléchir sur leur propre travail et par-là à évoluer. Les critères de la matrice d'évaluation qualitative peuvent servir de principes d'amélioration de la qualité de l'administration judiciaire.

Le point de vue de l'autoformation va se trouver souligné dans les prochaines années, une grande partie de la corporation des juges étant appelée à passer à la retraite au cours d'une brève période de seulement quelques années. Afin de se préparer au changement, une attention particulière devrait être portée sur le transfert du dit savoir tacite des juges expérimentés se retirant de la vie du travail aux juges de la jeune génération prenant à leur tour la responsabilité du fonctionnement des

tribunaux. La profession de juge comprend de nombreux domaines de savoir-faire dont l'apprentissage ne peut se faire par les livres et requiert précisément l'expérience pratique des fonctions du juge. Les juges expérimentés ont la faculté d'agir en qualité de guides et de transmetteurs de savoir-faire professionnel au profit de leurs pairs plus jeunes au sujet des facteurs influant de manière essentielle sur la qualité de l'administration judiciaire.

Le développement d'une administration judiciaire fondé sur un débat volontaire collectif – et non sur l'intention de faire autorité ou d'instruire – garantit le respect de l'indépendance des juges et des tribunaux dans le cadre du travail sur la qualité. La matrice d'évaluation qualitative offre une abondante documentation et une variété de points de vue pour les entretiens entre juges tant dans le cadre de leurs réunions, des manifestations liées au projet qualitatif et d'autres occasions de formation que dans celui des négociations d'action commune tenues avec les groupes associés. Le débat suscité par la matrice d'évaluation qualitative permet également de faire émerger les meilleures pratiques des juges sur diverses questions et de propager leur application dans la corporation. Comme il a souvent été constaté dans le cadre du travail sur la qualité des tribunaux, la qualité de l'administration judiciaire ne peut finalement se développer dans la pratique qu'à travers le débat entre d'un côté les juges et de l'autre le reste du personnel des tribunaux et leurs groupes associés.

Ces aspects liés au développement et à l'autoformation sont en soi plus importants que la mesure de qualité proprement dite et les résultats à en tirer. Lors de l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative, il n'a nullement été imaginé que les résultats susceptibles d'être obtenus de la mesure de la qualité seraient des vérités absolues sur l'état qualitatif de l'administration judiciaire. La réalisation de la mesure et l'obtention de résultats de mesure

concrets sont toutefois indispensables pour stimuler le travail de développement et pour servir de base au débat des juges sur les mesures de développement nécessaires en vue de l'amélioration de la qualité. L'emploi de la matrice doit ainsi être considéré avant tout comme une action d'évaluation qualitative génératrice de développement.

Les résultats de la mesure peuvent aussi faire office de "sonnette d'alarme" dans le cas où quelque chose irait clairement "de travers" dans le fonctionnement d'un tribunal.

3. *"Ouverture" des tribunaux.* Un troisième objectif réside dans l'ouverture au public extérieur aux tribunaux de l'administration judiciaire et du débat à son sujet. La matrice d'évaluation qualitative procure un bon outil pour la tenue du débat sur la question de savoir quels genres d'attentes s'adressent aux tribunaux de la part des professionnels de l'action judiciaire et des profanes. Le retour d'information à obtenir des participants à l'action judiciaire en liaison avec la mesure de qualité guidera dans le cadre du développement des activités à une meilleure prise en compte de leurs besoins et attentes liés aux procès.

4. *Répétition de la mesure à intervalles de quelques années.* La matrice d'évaluation qualitative peut être utilisée à l'évaluation de l'action d'administration judiciaire par les tribunaux soit dans sa totalité soit en choisissant un secteur d'évaluation pour objet de mesure spécifique. Il n'est pas visé à effectuer une évaluation annuelle systématique de tous les tribunaux de la circonscription, mais seulement par exemple à intervalles de 3 à 5 ans. La rapidité de l'action judiciaire étant toutefois un aspect à suivre en permanence, la matrice pourra être exploitée annuellement à son sujet.

Bien qu'il ne soit visé qu'à effectuer une évaluation qualitative systématique à quelques années d'intervalle, l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative s'est faite avec l'idée que les juges et chaque tribunal pourraient utiliser cette matrice comme outil de dévelop-

pement de son travail et de sa collectivité de travail et comme référence comparative permanente.

La perspective de la matrice d'évaluation qualitative

Du point de vue de l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative, il est important de définir sous l'angle de vue de qui celle-ci est à établir et ce que l'on entend mesurer avec elle. Sur le choix des indicateurs influe naturellement en premier lieu le fait de savoir si l'on veut évaluer la qualité du point de vue, par exemple, du financeur des tribunaux (le ministère des Finances), des juges, de la direction des tribunaux, des profanes participant à l'action judiciaire ou des avocats. Sur ce choix joue par ailleurs le fait de savoir si l'on veut mesurer la qualité des activités de l'organisation judiciaire dans son ensemble ou seulement un secteur particulier, par exemple le fonctionnement des tribunaux, ou encore plus spécifiquement une partie donnée des activités des tribunaux.

L'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative s'est faite avec pour point de départ de mesurer la qualité de l'administration judiciaire en premier lieu du point de vue des parties aux procès et des autres acteurs de l'action judiciaire. Il est ainsi demandé à ceux-ci ce qu'ils attendent des tribunaux et quels genres d'attentes sont motivées par le fait que les tribunaux devraient être en mesure d'y répondre par leur action. En plus de cette perspective extérieure, il a également été abondamment pris en compte des critères qualitatifs mesurant le fonctionnement des tribunaux du point de vue des personnes travaillant dans les tribunaux et de l'organisation des tâches (perspective interne).

Il a donc été sciemment adopté pour perspective le fonctionnement de l'administration judiciaire au niveau 'microcellulaire'. Il s'ensuit qu'ont été omis les besoins actuellement exis-

tants en matière de mesure du fonctionnement des tribunaux pour le développement du système de contrôle des résultats des tribunaux visant à faire correspondre celui-ci aux exigences de la nouvelle législation sur l'évaluation économique. La matrice d'évaluation qualitative pourra cependant probablement être exploitée pour la création de systèmes plus généraux destinés à mesurer le fonctionnement des tribunaux et de l'ensemble du dispositif judiciaire.

La conception de la matrice d'évaluation qualitative est également partie du principe que celle-ci ne serait pas vouée à mesurer le degré de réussite du travail d'un juge individuel ou ses faiblesses. L'évaluation individuelle des juges pourrait induire d'inutiles tensions à l'intérieur des tribunaux et susciter une opposition envers l'ensemble du système de mesure. La matrice changerait alors de nature pour devenir un outil de contrôle des juges, ce qui serait en contradiction avec l'idéologie fondamentale du projet de promouvoir et entretenir la culture du dialogue mutuel des juges et non de servir d'instrument de contrôle.

Au lieu de servir à l'évaluation individuelle des juges, la matrice mesure le niveau qualitatif du fonctionnement de chaque tribunal. C'est pourquoi les évaluations sont effectuées de manière anonyme et s'appliquent à un tribunal donné et non à un juge précis.

La matrice d'évaluation qualitative a été conçue dans l'optique du fait que l'objet de l'évaluation est la qualité de l'administration judiciaire et non la réussite globale du fonctionnement du tribunal. La qualité de l'administration judiciaire est affectée par de nombreux facteurs différents tels, par exemple, que le volume et l'adéquation des ressources (personnel, locaux, équipement technique) disponibles du tribunal, le savoir-faire et la compétence des juges et du reste du personnel, l'actualité des règles procédurales et l'action des procureurs et des avocats.

La matrice d'évaluation qualitative omet délibérément l'évaluation de la suffisance des

ressources, de l'actualité des règles procédurales et de l'action des procureurs et des avocats.

Pour ce qui est des ressources, cette exclusion est opérée en dépit de la connaissance de l'étroite interrelation existant entre la suffisance des ressources et la qualité. Les attentes posées aux tribunaux par leurs clients sont cependant en grande partie indépendantes des ressources respectives des tribunaux et de leurs variations. C'est pourquoi les ressources n'ont pas été adoptées en tant que critère qualitatif de cette matrice d'évaluation qualitative. Il est par contre important d'examiner la suffisance des ressources à la lumière des résultats de la mesure comme on l'indiquera plus loin. Dans le cas où les ressources d'un tribunal seraient si médiocres qu'il s'ensuivrait l'impossibilité d'un fonctionnement de qualité, le fait devra être ouvertement reconnu et exposé.

La mesure de la qualité des règles procédurales est ici inadéquate, puisque celles-ci sont posées par le législateur indépendamment des tribunaux.

Le dispositif de défense et d'accusation est pour sa part exclu de la mesure parce que les tribunaux doivent en premier lieu s'efforcer de développer la qualité de leur propre travail. Par ailleurs, l'évaluation de l'action des avocats et des procureurs dans le cadre d'une matrice d'instruments de mesure commune avec les tribunaux aurait gonflé cette matrice au point d'en faire un ensemble difficilement maîtrisable. L'action des avocats et des procureurs a été exclue également en pleine conscience du fait qu'elle revêt à côté du fonctionnement du tribunal une importance essentielle pour la question de savoir d'une part si les attentes en matière de protection juridique des parties sont satisfaites et d'autre part si ces derniers les estiment eux-mêmes satisfaites. Du point de vue du développement de la qualité globale de l'administration judiciaire, il serait souhaitable que les avocats et les procureurs élaborent eux aussi un propre système d'évaluation analogue à celui dont il est ici question.

Exploitation des résultats

Lors de l'analyse des résultats, il y aurait lieu de se pencher sur les causes des éventuels points faibles de la qualité de l'administration judiciaire ainsi que de réfléchir sur les mesures de développement éventuellement nécessaires et leur mise en œuvre. Les résultats offriront un bon fondement pour une telle analyse. À l'issue de la mesure, il conviendrait de discuter les résultats dans le cadre de réunions informelles entre juges, d'entretiens de développement tenus avec les juges et de débats avec des groupes associés des tribunaux tels que les procureurs, les avocats et les assistants judiciaires publics.

L'analyse des résultats pourra révéler que la cause de faiblesses observées dans l'administration judiciaire est susceptible de résider d'un côté, par exemple, dans le fait que l'importance d'un critère donné en tant que paramètre de qualité n'est pas suffisamment reconnue parmi les juges ou que le savoir-faire du groupe de juges présente des insuffisances à cet endroit. D'un autre côté, le paramètre responsable pourra aussi s'avérer être constitué par des déficiences dans les règles de procédure ou dans une action des avocats ou des procureurs problématique du point de vue qualitatif. Un obstacle à une bonne qualité pourra de même se trouver formé par l'insuffisance des ressources disponibles du tribunal. Il se peut par exemple que les juges soient trop peu nombreux au regard du volume des affaires à traiter ou que l'équipement technique du tribunal soit dépassé.

2.1 Généralités sur la réflexion qualitative dans les tribunaux

2.2 Composantes de l'évaluation qualitative

2.3 Le débat tenu en Finlande sur la qualité de l'administration judiciaire
et la méthode actuelle de l'évaluation du fonctionnement des tribunaux



ETAT ACTUEL DES CHOSES
ET CONDITIONS INITIALES



2 ETAT ACTUEL DES CHOSES ET CONDITIONS INITIALES

2.1 Généralités sur la réflexion qualitative dans les tribunaux

La réflexion qualitative telle qu'elle se fait aujourd'hui est initialement née essentiellement dans la perspective des besoins de la production de marchandises. Elle a d'abord été comprise comme faisant référence au nombre d'erreurs. Par la suite, on s'est mis à parler de qualité fonctionnelle et a entrepris de mesurer dans quelle mesure les produits remplissaient la fonction pour laquelle les clients les achetaient. De nos jours, le terme de qualité est habituellement compris comme signifiant la qualité ressentie par le client, sur laquelle influent de nombreux facteurs.³

Lorsque l'on parle de qualité au sujet du fonctionnement des tribunaux, certaines réserves doivent être formulées. Les systèmes de gestion de la qualité ont à l'origine été développés pour les besoins de l'industrie et conviennent bien par conséquent à la production de marchandises plus ou moins en masse. Dans l'industrie, l'objectif du travail en faveur de la qualité est d'une part de maintenir l'uniformité de la qualité au niveau de la production

et d'autre part d'empêcher la naissance de vices qualitatifs. Le niveau qualitatif est en grande partie régi par les desiderata des clients.

Le fonctionnement des tribunaux repose par contre sur la législation et la compétence du personnel. Il peut cependant être examiné sous l'aspect d'un service. Ceci signifie, entre autres choses, que le "produit" administration judiciaire (procédure et décision) ne peut pas être "fabriqué" chaque fois de manière identique comme il est possible dans l'industrie, où le processus de production peut se répéter indéfiniment à l'identique. Chaque procès est un ensemble unique à maints égards. Les parties, en tant que personnes humaines, sont différentes ; le déroulement des événements à la base de chaque affaire est différent ; et les "conditions de production" varient aussi, les locaux et salles d'audience et leurs équipements étant de niveaux très divers. Les règles judiciaires laissent de même à l'administrateur judiciaire une grande liberté de réflexion pour la prise en compte des spécificités de chaque cas individuel lors de l'élaboration de la décision.

Comme on l'a déjà vu ci-avant, le principe de départ général est aujourd'hui l'orientation clients. La qualité des activités se mesure ainsi

³ Bengt Karlöf – Fredrik Helin Lövingsson, *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja (Angles de vue de la gestion – concepts fondamentaux et modèles)*. Helsinki 2004, p. 103.

en premier lieu du point de vue de la mesure dans laquelle celles-ci correspondent aux besoins, exigences et attentes des clients de chaque organisation. Les activités sont de bonne qualité quand le client est satisfait des produits obtenus. D'un autre côté, il est estimé qu'en dépit d'un fonctionnement en soi efficace de l'organisation et de l'absence de tout défaut du produit final les activités ne sont pas de qualité si le client se trouvant jouer le rôle d'évaluateur extérieur n'est pas satisfait et si le produit final ne répond pas aux besoins du client.

Pour ce qui est du fonctionnement des tribunaux, il convient de noter que l'évaluation de la qualité des activités ne peut pas être fondée exclusivement sur la satisfaction ou l'insatisfaction des clients. La procédure judiciaire et le jugement sont une activité régie par la réglementation judiciaire, celle-ci ayant pour principe central l'impartialité des tribunaux et l'égalité du traitement de tous.

En justice, l'orientation clients ne peut naturellement pas se comprendre non plus de telle manière que la satisfaction des clients – si l'on tient à utiliser ce terme pour désigner les participants à un procès – serait assurée en leur accordant ce qu'ils demandent. Ceci résulte du fait d'une part que le fonctionnement d'un tribunal doit rester dans les limites stipulées par la loi et d'autre part que les exigences et les attentes des parties à un procès sont généralement opposées. L'orientation clients peut ici par contre signifier que ce qui est fourni

aux clients sur la base de la loi et d'autre réglementations et la manière de le fournir l'est le mieux possible également dans la perspective du principe de service.

La légalité est le critère central de la qualité du fonctionnement des tribunaux. Le législateur a ainsi déterminé pour sa part les limites de la qualité de la procédure judiciaire et du jugement. Le moyen le plus simple pour définir la qualité de l'administration judiciaire serait de mettre un signe 'égal' entre la légalité et la qualité. Dans un Etat de droit, on peut de fait partir du principe qu'une procédure judiciaire ou un jugement contraire à la loi sont aussi synonymes de mauvaise qualité.

La légalité ne constitue toutefois pas une caractéristique suffisante d'une administration judiciaire de qualité. En raison de l'évolution de la juridisation et du droit, les stipulations légales applicables permettent dans de nombreux cas spécifiques plusieurs alternatives d'une part au niveau de la mise en œuvre de la procédure judiciaire et d'autre part à celui du contenu du jugement. La réalisation d'une procédure judiciaire de qualité et la production d'un jugement de haut niveau requièrent du juge des aptitudes de réflexion et de l'habileté en tant que directeur de la procédure pour trouver les modes de traitement les plus pratiques et les mieux adaptés au cas et pour la mise en œuvre pratique. Il faut également noter que la procédure judiciaire comprend beaucoup d'actes réels aucunement régis par la loi.

Exemple

Le tribunal de grande instance d'Oulu est saisi d'une affaire civile portant sur un dommage à patient dans laquelle est assigné à témoigner un médecin spécialiste habitant et travaillant à Helsinki. Ce médecin doit être entendu en qualité de témoin au sujet d'un certain détail lié à la relation de cause à effet liant l'action alléguée et le dommage causé. La crédibilité du médecin en l'affaire n'a pas lieu d'être mise en doute.

En vertu des stipulations du Code de procédure, le tribunal de grande instance peut agir de deux manières différentes pour entendre le médecin à l'audience : 1) le médecin est astreint à se présenter en personne à l'audience ou 2) le médecin est entendu soit par téléphone soit par vidéoconférence à partir de Helsinki.

Quelle que soit celle des deux solutions choisie par lui, le juge agit en conformité avec la loi et par conséquent de manière qualitativement correcte du point de vue de la légalité. L'alternative 1 signifie cependant pour les parties une hausse des coûts de justice résultant du procès. Pour le témoin, de son côté, le déplacement jusqu'au lieu de l'audience entraîne un dérangement et une perte de temps. Les files d'attente de ses patients s'allongent en raison de la journée de travail perdue, ce qui d'un autre côté pose problème du point de vue social.

Le choix de l'alternative 2 permet d'éviter ces inconvénients. Comme la pratique l'a montré dans de nombreux cas, le témoin ne demanderait probablement même pas d'indemnité de témoignage s'il était entendu à partir de Helsinki. D'un point de vue qualitatif, on peut affirmer que le choix de la solution 1 aurait été la meilleure façon d'agir dans le procès. La situation serait différente si la crédibilité et la fiabilité des propos du médecin spécialiste étaient douteuses. L'obligation de se présenter en personne à l'audience serait préférable du point de vue qualitatif, malgré les inconvénients précités, parce que l'exigence de validité du jugement exigerait cette présence.

2.2 Composantes de l'évaluation qualitative

Du point de vue de l'évaluation de l'administration judiciaire, les composantes fondamentales sont les missions des tribunaux au sein de la société, l'accessibilité de la justice, l'équité ressentie au niveau de la procédure (*justice procédurale*), la confiance envers les tribunaux et l'état de l'administration judiciaire visé au niveau de la qualité. Quelques vues sur ces questions sont évoquées ci-après pour illustrer les idées sous-jacentes de la matrice d'évaluation qualitative présentée dans le rapport.

1. *Missions des tribunaux.* Une importante composante fondamentale de la qualité du fonctionnement des tribunaux est représentée par les fonctions des tribunaux dans le cadre de la société. D'un point de vue constitutionnel, les tribunaux ont pour mission l'usage du pouvoir judiciaire et par conséquent d'assurer la protection juridique et sa garantie dans chaque cas individuel. Les tribunaux remplissent cette mission en jugeant des affaires civiles, pénales, gracieuses ou administratives.

En jugeant des affaires individuelles, les tribunaux œuvrent en faveur de l'équité et de la réalisation du droit matériel de manière plus générale dans la société du fait de l'effet directeur de ces décisions. Le développement de l'action médiatrice des tribunaux survenu au cours des dernières décennies a pour sa part

entraîné que le rôle des tribunaux s'est étendu, en plus du traitement des litiges judiciaires, à la résolution des différends. Les normes s'étant relâchées, la mission des tribunaux en tant qu'institution génératrice et modulatrice de justice se renforce également. Du point de vue social, la mission de l'action des tribunaux est traditionnellement considérée comme participant du maintien de l'ordre juridique et social général.

Tous ces différentes perspectives sur le fonctionnement des tribunaux ont leur importance dans la réflexion sur la qualité, quoique du point de vue du développement de la qualité le plus important soit de garder présente à l'esprit la fonction éternelle et centrale de l'administration judiciaire, qui est d'assurer et garantir la protection juridique dans chaque cas individuel. Cette perspective a de fait été mise prioritairement en avant lors de l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative.

2. *Accessibilité de la justice.* Pour ce qui est de l'obtention de la protection juridique du point de vue de l'individu, il est important que les tribunaux ne se contentent pas de garantir la réalisation de cette protection uniquement de manière formelle. En plus des garanties formelles, l'individu devrait aussi disposer des possibilités réelles d'obtenir justice par la voie

judiciaire (*accessibilité de la justice*). La réalisation de cette disponibilité effective requiert une haute qualité d'administration judiciaire. Il devrait être facile de s'adresser au tribunal ; l'action des juges devrait être professionnelle et efficace, et les décisions du tribunal justes et légales, équitables et bien fondées. Du point de vue de l'accessibilité de la justice, deux domaines de développement essentiels sont constitués par les coûts et la rapidité de l'action judiciaire.

3. *Équité ressentie au niveau de la procédure.* La mission traditionnelle des tribunaux, dans un Etat de droit, est de mettre en œuvre la justice matérielle des cas individuels. A cet égard, il est visé à organiser la procédure judiciaire par des règlements ainsi que par une action du juge permettant de parvenir à une décision la plus juste possible au niveau tant des faits réels que de l'application de la loi. La légalité est traditionnellement une mesure de la qualité tant de la mise en œuvre de la procédure judiciaire que de l'action de jugement.

A côté de la légalité, une attention accrue a commencé à se porter ces derniers temps sur le fait que du point de vue des personnes impliquées dans l'action judiciaire la légalité de la procédure et du jugement ne suffit pas à elle seule comme critère de la qualité du fonctionnement des tribunaux. Lorsqu'ils évaluent cette qualité, les gens ne prêtent pas attention exclusivement au résultat final du procès ou à la réalisation effective des normes procédurales, mais attendent que le jugement obtenu le soit selon une procédure qu'ils estiment honnête et équitable envers eux. Pour que naisse une telle impression, importants sont par exemple la façon dont les participants au procès ont ressenti pouvoir participer au processus et au traitement de leur affaire ainsi que le degré de politesse et de respect de leurs droits avec lesquels ils ont été traités par le tribunal.

Pour tenir compte des exigences d'équité ressentie au sujet de la procédure, il a aussi été inclus dans la matrice d'évaluation qualitative

une abondante matière autre que celle directement ancrable dans les stipulations juridiques.

4. *Confiance envers les tribunaux.* Dans un Etat de droit, il est indispensable que les citoyens aient confiance dans le fonctionnement des tribunaux. Tout déficit de confiance envers ceux-ci est susceptible d'avoir des conséquences nuisibles au regard de la réalisation des missions des tribunaux. En cas de manque de confiance envers les tribunaux, les problèmes et les conflits peuvent au pire rester sans solution ou la partie la plus forte peut sur le plan juridique user d'un pouvoir de décision unilatéral. De même, la mission des tribunaux de maintien de la paix juridique peut rester non remplie. Une baisse de la confiance envers les tribunaux est susceptible en outre d'affaiblir la volonté générale de respecter les stipulations légales.

La confiance envers les tribunaux est affectée tant par le propre fonctionnement des tribunaux que par des paramètres sur lesquels les tribunaux ne peuvent pas vraiment influencer. L'étude du Centre de recherches en politique juridique intitulée *Luottamus tuomioistuimiin* ('La Confiance envers les tribunaux', publication n° 160 du Centre de recherches en politique juridique, Helsinki, 1999) énumère à titre d'hypothèses de recherche un certain nombre d'attentes applicables aux tribunaux à la réalisation desquelles les tribunaux peuvent contribuer par leur propre action. Sont de telles attentes, par exemple, la légalité et l'équité des jugements, l'égalité de traitement et de jugement des affaires, la sincérité et l'impartialité de la procédure, le fondement des jugements sur les faits, un traitement des personnes correct et respectueux de l'être humain, ainsi que l'intelligibilité et l'admissibilité des fondements des décisions.

Le propre fonctionnement des tribunaux peut soit augmenter soit diminuer la confiance ressentie envers eux. Lors de la sélection des critères qualitatifs de la matrice d'évaluation qualitative, une attention a été prêtée à l'observation de la manière dont leur réalisation

influerait positivement sur cette confiance, l'objectif étant ici que les tribunaux s'emploient en agissant conformément à ces critères à renforcer la confiance éprouvée envers eux.

5. *Etat de l'administration judiciaire recherchée.* La matrice d'évaluation qualitative a été élaborée dans la perspective de la mise en œuvre d'une administration judiciaire conforme aux principes ci-après.

Les tribunaux sont au service des citoyens. Les participants à un procès sont humainement égaux indépendamment du rôle qui leur incombe dans le procès. Tous sont traités avec respect, de manière égale, avec impartialité et avec serviabilité.

Le procès est mis en œuvre de manière hautement qualitative et efficace en exploitant les techniques modernes. Le traitement est rapide et n'entraîne pas de frais démesurés aux participants. Les jugements sont justes et légaux ainsi que motivés de manière convaincante et intelligible.

Les citoyens ont le sentiment que les tribunaux agissent de manière équitable et compétente et se fient au fait que leur affaire est traitée par le tribunal de manière indépendante et impartiale.

Le corps des juges fait preuve du meilleur savoir-faire juridique au sein de la société et de la meilleure expertise nécessaire pour la résolution des conflits.

2.3 Le débat tenu en Finlande sur la qualité de l'administration judiciaire et la méthode actuelle de l'évaluation du fonctionnement des tribunaux

1. Un intérêt envers le développement de la qualité de l'administration judiciaire existait depuis toujours dans les tribunaux, bien que le concept de "qualité" n'ait jusqu'à ces toutes dernières années pratiquement pas été utilisé en parlant du niveau du fonctionnement des tribunaux. Les juges ont toutefois depuis toujours discuté entre eux ainsi qu'avec les procureurs et les avocats de la mesure dans laquelle le procès réalisé satisfait aux critères d'une procédure judiciaire de qualité et comment il serait possible dans les affaires en cours de parvenir à une décision juste et conforme à la loi.

Dans les juridictions judiciaires, le fonctionnement est traditionnellement développé par exemple par l'organisation d'une formation sur les révisions législatives, ainsi que par l'organisation de journées des juges par circonscriptions d'appel et de débats avec les procureurs et les avocats.

Les projets de développement qualitatif mis en route dans les tribunaux ces dernières années peuvent être vus comme un prolonge-

ment de forme nouvelle du travail de développement antérieur. Dans ces projets, dont celui de la circonscription d'appel de Rovaniemi, nouveaux sont le caractère systématique et à long terme du développement, l'ampleur de la participation des juges et des groupes associés des tribunaux, et une approche plus globale de l'examen du fonctionnement.

Une impulsion en faveur de la naissance de projets de développement qualitatif a consisté dans l'instauration par le ministère de la Justice le 13.2.1998 d'un groupe d'étude sur la gestion par résultats et performance, dont le rapport⁴ traite de manière relativement extensive les facteurs qualitatifs du fonctionnement des tribunaux en les répartissant en quatre catégories : 1) procédure judiciaire, 2) jugement, 3) service du client et 4) organisation.

Selon ce groupe d'étude, les facteurs qualitatifs de la procédure judiciaire sont l'égalité et la qualité du traitement des parties, son efficacité et son adéquation, une durée de traitement raisonnable, l'uniformité de la procédure, la

concrétisation de la publicité et la modération des frais. Ceux du jugement sont sa légalité, sa correspondance avec le sens commun de la justice, la suffisance et la clarté de ses fondements, la réponse aux questions, son intelligibilité, son équité structurelle, le caractère équitable de son contenu, sa correction linguistique et sa prédictibilité. Le service du client a pour facteurs qualitatifs les activités d'information, conseil et guidage, l'expertise, la qualité et la correction du traitement du client, une attitude de service positive, l'emploi de la propre langue du client dans le service, l'information et la disponibilité des divers services. Les paramètres de qualité organisationnelle sont de leur côté une direction axée sur les objectifs, la fonctionnalité de l'organisation, la fonctionnalité des processus de travail, une clarification des responsabilités, la compétence professionnelle et la formation, l'information interne et une bonne atmosphère de travail.

Diverses études des pouvoirs publics ou autres documents ont en outre mis ces derniers temps en exergue l'importance de la qualité du travail dans les tribunaux. Le Comité de développement de l'appareil judiciaire (KM 2003: 3) a constaté que le travail de développement qualitatif effectué dans les tribunaux doit être intensifié, ce qui à son sens implique, entre autres choses, un développement des systèmes d'évaluation et mesure dans la perspective du développement du fonctionnement des tribunaux. Le rapport d'activité des tribunaux ordinaires – le premier du genre, publié le 14.3.2005 – révèle de même une attitude positive envers le travail de développement qualitatif s'effectuant dans les tribunaux.

Le travail de développement qualitatif des tribunaux est voué à être accéléré par la révi-

sion de 2004 de la législation budgétaire, qui stipule désormais la fixation d'objectifs qualitatifs au fonctionnement des tribunaux et le suivi de leur réalisation.

2. La qualité du fonctionnement des tribunaux s'évalue de nos jours avant tout en tant que composante du système de gestion par résultats et performance des tribunaux. Chaque tribunal s'entretient sur ses résultats une fois par an avec le ministère de la Justice. A ces entretiens, il est évalué le nombre d'affaires qui seront reçues et convenu de la quantité de celles à juger ainsi que des crédits et ressources en personnel alloués au tribunal en question. Il y est également évalué le degré de réussite des activités de l'année écoulée. Des objectifs de résultat sont posés pour les temps de traitement, la masse d'affaires à régler, la productivité et le rendement économique. A partir de 2005, l'évaluation du fonctionnement des tribunaux s'effectue de la manière stipulée par les articles 65 et 65.a du décret d'application de la loi budgétaire également dans le cadre des rapports d'activité sectoriels annuels des tribunaux.

Certains tribunaux et cours d'appel individuels ont de plus créé par diverses mesures et statistiques numériques des systèmes assurant le suivi des affaires entrantes, réglées et en cours ainsi que des durées de traitement. Un moyen d'évaluation traditionnel est en outre constitué par les visites d'inspection effectuées par les cours d'appel dans les tribunaux de leur circonscription.

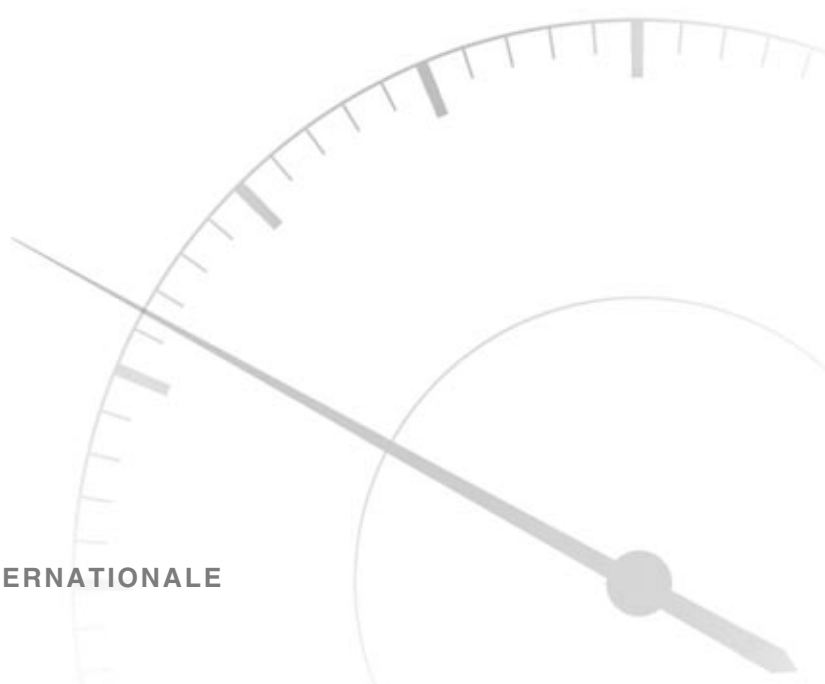
Parmi les moyens d'évaluation les plus généraux figurent les enquêtes sur la confiance envers le fonctionnement des tribunaux, réalisées par exemple par le Centre de recherches en politique juridique. Leur questionnaire s'adresse toutefois au public, les répondants n'ayant ainsi pas nécessairement eu affaire avec les tribunaux. La mesure porte ainsi plutôt sur l'impression des citoyens que sur des vues plus analytiques sur la qualité de l'administration judiciaire fondées sur l'expérience personnelle.

⁴ *Laatu ja tuloksellisuus tuomioistuimessa (Qualité et productivité au tribunal). Rapport du groupe d'étude sur la gestion par résultats et performance en date du 17.12.1998. Ministère de la Justice.*

3.1 Suède
3.2 Pays-Bas
3.3 Etats-Unis



COMPARAISON INTERNATIONALE



3 COMPARAISON INTERNATIONALE

La qualité du fonctionnement des tribunaux est sur la sellette depuis ces dernières années dans divers pays. D'un côté l'on se demande ce que d'une manière générale on peut entendre par qualité en liaison avec l'administration judiciaire, de l'autre il est visé à élaborer des instruments et des méthodes pour la mesure de la qualité.

Il est exposé ci-après les grandes lignes du débat tenu sur la qualité de l'administration judiciaire et ses indicateurs en Suède, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis. Il convient également de noter le travail de coopération mené en vue du développement de la qualité du fonctionnement des tribunaux dans le cadre du Conseil de l'Europe (CEPEJ), dont le traitement sera toutefois laissé ici à cette seule mention.

3.1 Suède

Le débat sur la qualité en 1997

En Suède, la qualité du fonctionnement des tribunaux a fait l'objet d'un large débat dès 1997. L'administration centrale des tribunaux du pays, le Domstolsverket, a alors organisé deux séminaires d'une journée consacrés à l'étude du sens du terme de qualité des tribunaux. A ces séminaires ont participé des juges de la Cour suprême, de la Cour suprême administrative, des cours d'appel, des tribunaux administratifs, des cours départementales et des tribunaux de grande instance de Suède, auxquels se sont aussi ajoutés des procureurs,

des avocats et des représentants du délégué juridique du Parlement et du Bureau de l'inspection de l'Etat d'alors (Riksrevisionsverket). Un sommaire des débats a été compilé dans le rapport du Domstolsverket intitulé *Kvalitet i domstolsverksamhet* (La qualité de l'activité des tribunaux) (28.5.1997 dnr 184-1997).

Ce rapport répartit les principaux facteurs qualitatifs du fonctionnement des tribunaux sous quatre rubriques : 1) facteurs liés aux décisions ou jugements, 2) facteurs liés à la durée de traitement, 3) facteurs liés au traitement

des clients des tribunaux et 4) facteurs liés à la compétence professionnelle et à la formation des juges et du reste du personnel des tribunaux.

Une décision de justice de qualité se caractérise en premier lieu du fait qu'elle est correcte sur le plan juridique. Son argumentation doit être détaillée et intelligible et l'exposé des faits logique et précis. Le rapport porte aussi une attention sur l'importance de la présentation [physique] du [document de] jugement en tant que critère de qualité. Une décision de qualité a un aspect extérieur esthétique. En plus de sa correction juridique, la décision doit être irréprochable tant sur le plan linguistique qu'au niveau de l'impression matérielle.

Le facteur temporel est considéré dans le rapport comme très important du point de vue qualitatif. L'un des critères centraux d'une bonne qualité réside dans une rapidité aussi grande que possible du traitement et du jugement des affaires. Pour parvenir à une rapidité de traitement de qualité, la direction procédurale du juge doit être efficace. Le traitement de l'affaire doit être planifié avec précision et logique. L'affaire doit être jugée dès qu'elle est mûre pour son jugement. La structure d'âge des affaires en cours doit être suivie et les temps de traitement surveillés. Une attention doit être prêtée à la priorisation des affaires à traiter. Les tribunaux doivent aussi avoir un plan d'action correct. Alors même que la rapidité du traitement est l'une des conditions d'un fonctionnement de qualité, le rapport constate que cette exigence peut dans certains cas entrer en conflit avec celle d'un traitement correct des clients et de la justesse du jugement. Il doit être ménagé aux parties un délai suffisant pour se préparer au traitement de l'affaire, par exemple à l'audience. Le juge doit de son côté disposer d'un temps suffisant pour la rédaction du jugement.

Le rapport estime *l'attitude envers les clients* d'une importance décisive pour la vision du grand public et des médias sur les tribunaux.

L'exigence d'un bon service du client doit s'étendre à tous ceux qui travaillent au tribunal. Le juge doit se comporter d'une manière propre à assurer la sauvegarde de l'autorité du tribunal, mais en même temps traiter les parties avec politesse, avec respect et de manière correcte. La crédibilité du fonctionnement des tribunaux présuppose un comportement du juge digne de sa valeur, par exemple une tenue vestimentaire soignée. Le fonctionnement d'un tribunal doit faire preuve d'exactitude et assurer l'information des clients en cas de situation imprévisible liée à l'affaire. Dans les affaires pénales, en plus de l'accusé, il faut également prendre soin des parties civiles et des témoins.

L'une des garanties essentielles d'une bonne qualité est constitué selon le rapport par les questions liées à *la compétence* et à *la formation* du personnel du tribunal. Pour parvenir à une activité de qualité, le personnel du tribunal doit être bien formé et se voir proposé en permanence une formation complémentaire. Il doit également y avoir du temps pour la participation à la formation, ce qui doit être pris en compte dans la définition des ressources des tribunaux. Un débat permanent doit être tenu dans les tribunaux sur les modes de procédure, la pratique judiciaire, la rédaction du jugement et les questions relatives à la qualité du fonctionnement des tribunaux. Les échanges d'expérience entre juges doivent par ailleurs également être favorisés. Une attention particulière doit être portée au recrutement des juges et tout particulièrement des doyens. Il doit aussi être assuré aux personnes travaillant dans les tribunaux de bonnes conventions collectives et conditions de travail ainsi qu'un appui technique moderne. Il faut en outre veiller à ce qu'aucun juge ne néglige ses fonctions.

Le rapport se penche également sur la question de savoir comment mesurer ou définir la qualité du fonctionnement des tribunaux. À ce sujet, il constate que s'il est possible de mesurer par exemple le volume des affaires

soumises au tribunal, celui des affaires réglées par celui-ci, la probabilité de demande d'appel, le pourcentage d'appels acceptés et les temps de traitement, il reste toutefois problématique de déterminer comment et dans quelle mesure ces variables permettent de décrire et mesurer la qualité du fonctionnement des tribunaux. Afin d'obtenir une image plus précise des faits, il y aurait lieu, en plus des chiffres statistiques, par exemple de demander à des personnes extérieures leurs vues sur le fonctionnement des tribunaux ; ou les juges eux-mêmes devraient évaluer ce fonctionnement dans le cadre de groupes d'étude. Le rapport constate encore qu'une bonne qualité de fonctionnement des tribunaux implique l'existence d'un système de contrôle fonctionnel et que la personne à la tête du tribunal ait les pouvoirs et la responsabilité suffisants.

La situation actuelle

Un grand projet de développement de l'appareil judiciaire est en cours depuis plusieurs années en Suède, dont une composante a par exemple été une réduction notable du nombre des tribunaux de grande instance. Au Domstolsverket fonctionne un groupe de développement (Utvecklingsgruppen i Domstolsverket) qui travaille au niveau des questions liées au développement des tribunaux telles que les changements dans l'organisation et les modes de travail. Ces projets de développement sont estimés agir pour leur part positivement sur la qualité du fonctionnement des tribunaux. En liaison avec le développement des tribunaux, il est aussi continuellement souligné qu'une haute qualité doit typiquement caractériser les activités des tribunaux.⁵

Parallèlement au développement général de l'appareil judiciaire, il a récemment été mis en route en Suède un projet visant à l'amorçage d'un travail de développement qualitatif systématique dans les tribunaux. Les questions qualitatives ont constitué l'un des deux thèmes

principaux des journées de consultation des tribunaux organisées en 2004, auxquelles ont pris part les doyens de tous les tribunaux⁶. A ces journées, il a été décidé de charger un groupe d'étude composé de juges de formuler une proposition en vue de la poursuite du travail sur la qualité dans les tribunaux et d'élaborer des méthodes et stratégies de travail sur la qualité. Ce groupe devait également fournir des idées en vue de la propagation du travail sur la qualité dans les tribunaux.

Le groupe d'étude sur la qualité de l'appareil judiciaire ainsi fondé a déposé en septembre 2005 sa proposition de travail sur la qualité à effectuer dans les tribunaux. Son rapport, intitulé *Att Arbeta med Kvalitet i Domstolsväsendet* (Travailler à la qualité dans l'appareil judiciaire), se penche par exemple sur des questions telles que celles de savoir ce que l'on entend par qualité des tribunaux, pourquoi le travail sur la qualité doit se faire et comment il pourrait se faire dans les tribunaux. Le groupe d'étude y propose que chaque tribunal entreprenne immédiatement un travail systématique sur la qualité, travail qui devrait être soutenu et suivi par l'administration centrale des tribunaux. Selon la stratégie proposée par le groupe d'étude, il faudrait par exemple fonder dans chaque tribunal ou regroupement de plusieurs tribunaux un groupe d'étude sur la qualité et désigner un coordinateur à la qualité. Pour objets du travail sur la qualité conviendraient par exemple pour commencer les délais de traitement des affaires et le comportement envers les personnes.

Le rapport traite également du suivi du développement qualitatif et de sa mesure. La mesure de la qualité, de l'avis du groupe, présuppose par exemple la définition des

⁵ Cf. Par exemple le document *Så här vill vi ha framtiden. Vision för domstolsväsendet. (Tel est l'avenir que nous voulons avoir. Vision à l'usage de l'appareil judiciaire).*

⁶ *Domkretsen* n° 3 2004.

critères de qualité et la création d'une échelle de mesure allant de la bonne à la mauvaise qualité. Selon le groupe d'étude, la définition

des critères de qualité n'est pas l'affaire d'un tribunal individuel mais commune à la totalité de l'appareil judiciaire.

3.2 Pays-Bas

Aux Pays-Bas a été mis en œuvre de 1998 à 2002 un programme de modernisation du système judiciaire estimé exiger plusieurs études d'évaluation tant sur l'état des choses actuel que sur l'avenir. Un programme d'évaluation a été élaboré à cet effet. Parallèlement à ce programme, l'administration centrale de l'appareil judiciaire néerlandais, le Conseil de la magistrature (*Raad voor de Rechtspraak*), a lancé un projet en vue du développement et de la mise en service d'un système de gestion qualitative unifié et exhaustif dans les tribunaux du pays. L'une des missions de ce projet était de développer un système de mesure de la qualité dans les tribunaux et d'en favoriser la mise en service. Il était estimé aux Pays-Bas que la mesure de la réussite du fonctionnement des tribunaux est une condition indispensable à toute éventuelle action de développement.

Le système de mesure en cours d'expérimentation dans les tribunaux néerlandais se divise en cinq domaines, dans lesquels la mesure s'opère au moyen de dits indicateurs d'efficacité représentant les spécificités de chaque domaine sur lesquels il est possible de collecter une information de manière relativement simple et avantageuse. Cette information consiste en données objectives et opinions subjectives recueillies à partir d'un nombre limité d'indicateurs d'efficacité choisis essentiellement en fonction de leur exploitabilité.

En premier lieu, il est mesuré *l'impartialité et l'intégrité des juges*. Dans les limites de ce domaine, il est par exemple étudié la méthode de distribution des affaires introduites au sein du tribunal et la question de savoir si les parties et les autres acteurs de l'administration judiciaire

– procureurs et avocats – estiment que les juges agissent avec impartialité et intégrité.

Le deuxième domaine d'évaluation est celui de *la compétence des juges*, étudiée par exemple par des sondages d'opinion auprès des clients. Les personnes ayant pris part à un procès peuvent rapporter si la façon de travailler du juge leur a donné l'impression qu'il s'était bien préparé à l'affaire et la maîtrisait bien. De même est suivi sous cette rubrique le nombre des recours par rapport au nombre total de jugements prononcés par le juge.

Le troisième domaine de mesure est lié à la question suscitant depuis ces derniers temps un intérêt dans divers pays qu'est l'exigence de justice procédurale. Il y est examiné *l'attitude des juges envers les parties et le traitement des clients*. Il est ici apprécié si au procès le juge laisse les gens dire ce qu'ils ont à dire, s'il prête attention aux divers points de vue, comment il explique aux parties le déroulement de la procédure et comment il motive ses décisions.

L'équité et la réalisation du principe d'égalité du fonctionnement du tribunal sont le quatrième objet de mesure. Aux Pays-Bas aussi l'on s'est trouvé confronté aux difficultés liées à une mesure objective et aisée de l'uniformité de l'administration judiciaire – il prendrait trop de temps et de ressources de mettre en parallèle tous les jugements pour les évaluer. C'est pourquoi cette uniformité se mesure plus indirectement. Il est enquêté par sondages d'opinion sur l'avis des parties au procès au sujet de l'uniformité de la pratique judiciaire. Il est également étudié si les tribunaux disposent d'équipements ou accessoires estimés favoriser la réalisation de cette uniformité.

Le cinquième et dernier domaine de mesure est celui de la question de savoir si *les tribunaux traitent les affaires suffisamment vite et si les juges restent dans les limites des calendriers de traitement convenus*. Il y est examiné les temps de traitement des divers types d'affaires et la productivité des juges dans les divers groupes d'affaires. La surproductivité est également examinée, parce qu'elle est susceptible de révéler que les gens travaillent trop, ce qui à long terme ne s'avère pas plus profitable aux clients et au personnel du tribunal qu'à la société.

Les outils de mesure consistent dans l'enregistrement, les inspections et les sondages d'opinion des clients. Par enregistrement il est entendu essentiellement l'adaptation d'une certaine masse d'information déjà disponible dans les systèmes d'information existants à son exploitation par le système de mesure en question, en particulier à l'aide d'applications

logicielles spécifiquement développées à cette fin. Les inspections sont des conclusions indépendantes tirées d'observations selon une liste d'inspection préétablie. Les sondages d'opinion des clients mesurent quant à eux la satisfaction des divers groupes de clients quant aux services et produits offerts par les tribunaux. Pour groupes de clients il est distingué les parties (les civils) et les professionnels (représentants du bureau du procureur, personnes participant au traitement des affaires tels qu'experts, interprètes, notaires, administrateurs de succession et officiels de la protection des enfants). Les divers éléments obtenus avec les divers outils de mesure se complètent mutuellement et assurent la formation d'une image plus complète. L'enregistrement apporte une information objective, l'inspection une information essentiellement subjective et les sondages une information subjective.

3.3 Etats-Unis

Aux Etats-Unis, l'élaboration d'un système général de mesure de la performance du fonctionnement des tribunaux a commencé en 1987.⁷ Ce système (*The Trial Courts Performance Standards and Measurement System*) a été présenté en 1995, son intégration au système d'orientation et direction des tribunaux étant ensuite mise en route.

Le système compte cinq domaines de mesure : 1) accessibilité de la justice (*Access to Justice*), 2) rapidité des procès (*Expedition and Timeliness*), 3) égalité, équité et impartialité (*Equality, Fairness, and Integrity*), 4) indépendance et responsabilité (*Independence and Accountability*) et 5) confiance générale du public envers les tribunaux (*Public Trust and Confidence*).

Chaque champ d'évaluation a une série de critères d'évaluation faisant l'objet d'une mesure plus précise – 22 au total dans le système. Ces critères ne sont pas avancés en qualité de règles rigides ou strictes mais de principes de guidage des activités. Chacun se subdivise encore en un certain nombre de sous-critères.

Dans le domaine de l'accessibilité de la justice, il est étudié l'ouverture et la facilité d'accès des tribunaux, sur lesquelles influent par exemple la situation géographique, les modes de procédure et la volonté de servir du personnel. Ce champ d'évaluation compte cinq critères, l'étude portant sur a) la transparence de la procédure judiciaire, b) la sécurité, la facilité d'accès et la facilité d'emploi, c) l'efficacité du service, d) la politesse, la serviabilité et le respect des clients et e) la modération des coûts (y compris, en plus des frais pécuniaires, par exemple le temps requis par le procès).

⁷ www.ncsconline.org.

Le deuxième domaine – la mesure de la rapidité de l'action judiciaire – a trois critères : a) le transit des affaires, b) le respect des calendriers et c) la rapidité de la procédure de traitement et de l'exécution des changements de droit matériel.

Le troisième domaine, où sont évaluées l'égalité, l'équité et l'impartialité, a pour principe que les tribunaux devraient, conformément à la Constitution, garantir une protection judiciaire égale pour tous. Six critères y sont évalués : a) l'honnêteté et la fiabilité de la procédure, b) l'action du jury, c) les décisions du tribunal et son fonctionnement réel, d) la clarté du mode de présentation, e) la responsabilité dans l'usage des moyens de coercition (procéduraux) et f) l'adéquation de la rédaction et de la conservation des documents et enregistrements.

Le quatrième domaine d'évaluation – l'indépendance et la responsabilité – compte cinq critères : a) l'indépendance, b) la responsabilité au regard du denier public, c) l'égalité de la politique du personnel du tribunal, d) la communication et e) la réponse aux changements de circonstances.

Le cinquième et dernier domaine – la confiance générale du public envers les tribunaux – mesure trois critères : a) la facilité d'accès, b) la rapidité, l'équité et la crédibilité de l'action et c) l'indépendance et la responsabilité des juges. Alors que dans les autres ces mêmes critères sont évalués essentiellement dans la perspective des participants au procès, ce champ d'évaluation a pour angle de vision celui du public et des éventuels futurs demandeurs des services judiciaires, avec pour principe que "Justice should not only be done, but should be seen to be done" (La justice ne doit pas seulement être rendue, mais vue comme étant rendue).

Le système a pour méthodes de mesure l'observation, la simulation, les interviews, l'évaluation, la vérification de documents, l'inspection et l'évaluation par des groupes d'étude.

4.1 Introduction

4.2 Champs d'évaluation et critères de qualité

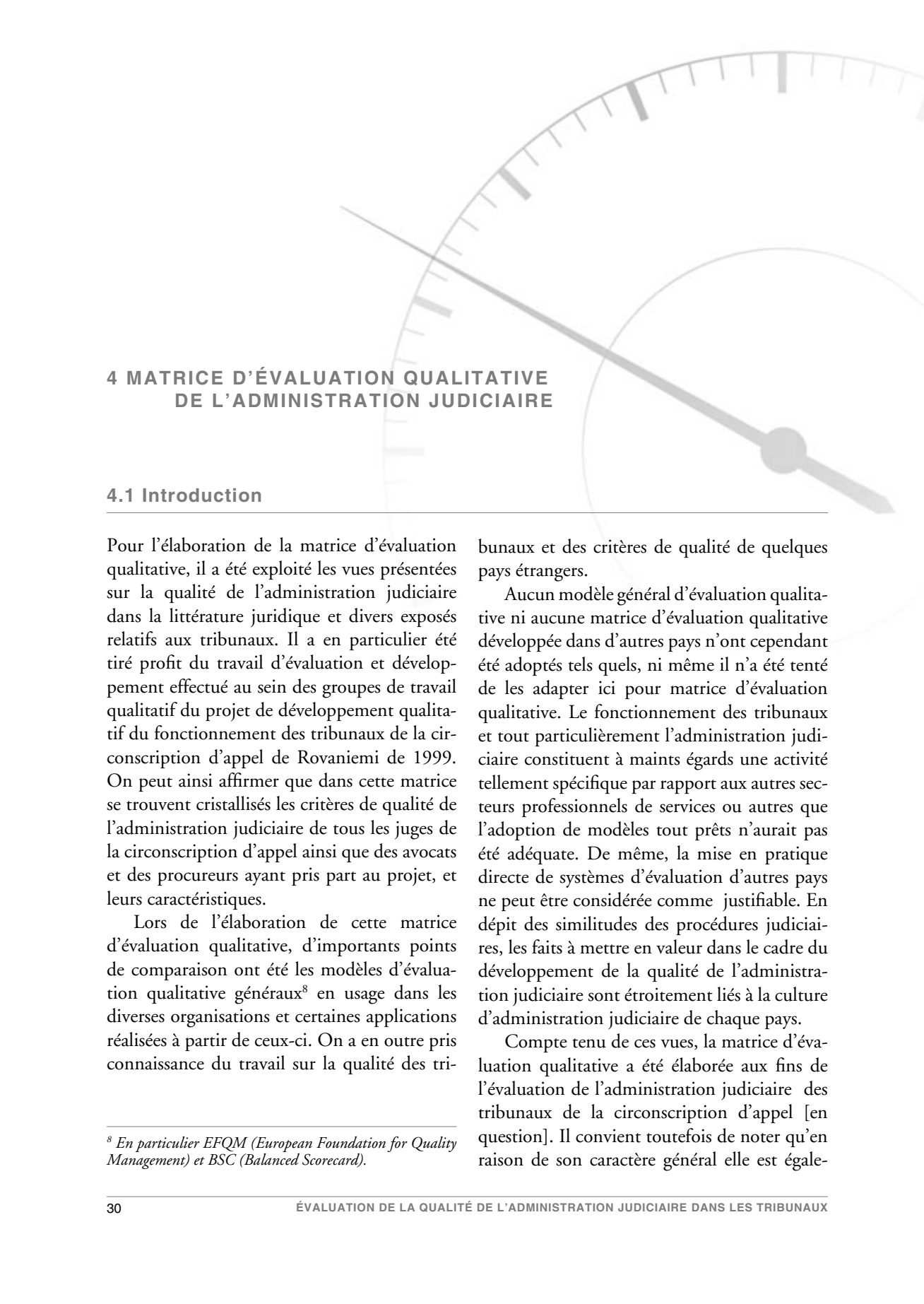
4.3 Barème de notation des critères de qualité

4.4 Méthodes de mesure

4.5 Phase d'amorçage de la matrice d'évaluation qualitative



**MATRICE D'ÉVALUATION QUALITATIVE
DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE**



4 MATRICE D'ÉVALUATION QUALITATIVE DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE

4.1 Introduction

Pour l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative, il a été exploité les vues présentées sur la qualité de l'administration judiciaire dans la littérature juridique et divers exposés relatifs aux tribunaux. Il a en particulier été tiré profit du travail d'évaluation et développement effectué au sein des groupes de travail qualitatif du projet de développement qualitatif du fonctionnement des tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi de 1999. On peut ainsi affirmer que dans cette matrice se trouvent cristallisés les critères de qualité de l'administration judiciaire de tous les juges de la circonscription d'appel ainsi que des avocats et des procureurs ayant pris part au projet, et leurs caractéristiques.

Lors de l'élaboration de cette matrice d'évaluation qualitative, d'importants points de comparaison ont été les modèles d'évaluation qualitative généraux⁸ en usage dans les diverses organisations et certaines applications réalisées à partir de ceux-ci. On a en outre pris connaissance du travail sur la qualité des tri-

bunaux et des critères de qualité de quelques pays étrangers.

Aucun modèle général d'évaluation qualitative ni aucune matrice d'évaluation qualitative développée dans d'autres pays n'ont cependant été adoptés tels quels, ni même il n'a été tenté de les adapter ici pour matrice d'évaluation qualitative. Le fonctionnement des tribunaux et tout particulièrement l'administration judiciaire constituent à maints égards une activité tellement spécifique par rapport aux autres secteurs professionnels de services ou autres que l'adoption de modèles tout prêts n'aurait pas été adéquate. De même, la mise en pratique directe de systèmes d'évaluation d'autres pays ne peut être considérée comme justifiable. En dépit des similitudes des procédures judiciaires, les faits à mettre en valeur dans le cadre du développement de la qualité de l'administration judiciaire sont étroitement liés à la culture d'administration judiciaire de chaque pays.

Compte tenu de ces vues, la matrice d'évaluation qualitative a été élaborée aux fins de l'évaluation de l'administration judiciaire des tribunaux de la circonscription d'appel [en question]. Il convient toutefois de noter qu'en raison de son caractère général elle est égale-

⁸ En particulier EFQM (European Foundation for Quality Management) et BSC (Balanced Scorecard).

ment applicable à l'évaluation de la qualité de l'administration judiciaire de toutes les juridictions judiciaires de notre pays.

L'élaboration de la matrice a commencé par la définition des parties de l'activité d'administration judiciaire – les champs d'évaluation – dont on voulait mesurer la qualité. Puis ont été sélectionnés dans chaque champ d'évaluation les critères de qualité à appliquer. Troisièmement, ces critères ont été précisés par

des exemples de leurs caractéristiques. En plus de cette nomenclature des critères de qualité proprement dite – qui représente ce que l'on veut mesurer – la matrice d'évaluation qualitative comprend naturellement les composantes essentielles que sont la définition du barème de notation et le choix des modes de mesure.

Les sections suivantes exposent de manière plus circonstanciée le contenu de la matrice d'évaluation qualitative.

4.2 Champs d'évaluation et critères de qualité

Le modèle de matrice d'évaluation qualitative proposé comprend six champs d'évaluation totalisant 40 critères :

- 1) dimension procédurale du procès (neuf critères)
- 2) jugement et décisions (sept critères)
- 3) attitude envers les participants au procès et le public (six critères)
- 4) rapidité du procès (quatre critères)
- 5) savoir-faire et compétence professionnelle des juges (six critères)
- 6) organisation et direction de l'administration judiciaire (huit critères)

Les champs d'évaluation ont été choisis de manière à couvrir le plus complètement possible les activités des tribunaux matérialisant la qualité du procès. Comme on l'a vu plus haut, la matrice n'a pas pour objet d'évaluer le degré de réussite des activités totales des tribunaux mais de se focaliser sur la qualité de l'élément central de l'administration judiciaire, le procès, et sur son évaluation. C'est pourquoi, par exemple, le champ d'évaluation relatif à l'organisation et à la direction ne mesure aucunement la réussite de l'organisation et de la direction d'un tribunal individuel avec tout ce qui l'accompagne. La matrice est limitée au seul examen des critères de qualité ayant dans chaque champ d'évaluation un effet direct

sur la qualité du traitement des affaires et du jugement.

Il a été cherché à trouver dans chaque champ d'évaluation les critères centraux constitutifs de la qualité. Le procès, avec toutes ses nuances, est un ensemble tellement complexe qu'il serait possible de définir un grand nombre de critères dans chaque champ d'évaluation. Il a donc été nécessaire de pondérer ces critères pour choisir les plus déterminants. Cette pondération s'est faite en tenant compte de la mesure dans laquelle chaque critère influe sur les conditions initiales de l'évaluation traitées plus haut en 2.2. et estimées importantes que sont l'accessibilité de la justice et la confiance envers les tribunaux. Il convient également de noter que tous les critères retenus ne sont pas totalement délimités avec précision mais peuvent éventuellement contenir des éléments se recoupant entre eux ou même se répétant. Il a également été cherché à choisir les critères de manière à ce qu'ils conviennent à l'évaluation de la qualité aussi bien pour les affaires civiles que les affaires pénales.

Chaque critère est ensuite décrit de manière plus précise par une liste de ses caractéristiques. Cette liste n'est pas exhaustive. Un exposé diversifié de ces caractéristiques a cependant été estimé nécessaire dans la perspective de la pratique de la mesure et de l'évaluation. Certaines

caractéristiques peuvent même être apparemment contradictoires entre elles. Une bonne qualité naît dans le cas concerné du fait de la réalisation aussi pleine que possible des deux.

Les critères de qualité et leurs caractéristiques sont succinctement explicités sur le tableau figurant en annexe (Annexe 2). Il est brièvement présenté ci-après les motifs et les points de vue du choix de chaque champ d'évaluation et critère de qualité. Le contenu des critères de qualité est en outre succinctement expliqué. Les caractéristiques des critères figurant sur le tableau ne sont pas traitées ici de manière exhaustive mais seulement à titre d'exemple.

4.2.1 Champ d'évaluation

1) Dimension procédurale du procès

Sélection du champ d'évaluation

La fonctionnalité de la procédure judiciaire joue directement sur la question de savoir si les parties accèdent aux droits auxquels ils visent par l'action en justice. C'est à travers la procédure judiciaire que se trouve ainsi réalisée la justice matérielle. Il s'ensuit que l'importance de la procédure peut être vue en premier lieu comme instrumentale. Selon la pensée actuelle, la procédure judiciaire possède une valeur intrinsèque de plus en plus grande, le résultat final matériellement correct devant être obtenu par un procès non seulement équitable mais aussi ressenti comme tel. Les enquêtes sur la justice procédurale ont montré que les gens fondent leur opinion sur l'équité d'un procès en premier lieu en fonction de l'honnêteté et de l'impartialité de la procédure plutôt que du résultat final.

L'évaluation de la qualité de la procédure judiciaire est pour ces raisons importante avant tout du point de vue des parties. Elle est cependant aussi importante du point de vue social, puisqu'une haute qualité de procédure

judiciaire est de nature à accroître la confiance non seulement envers les tribunaux mais aussi envers la fonctionnalité globale du système judiciaire. L'évaluation de la qualité n'est pas dénuée de sens non plus du point de vue du juge, puisque le cœur de son travail, l'action de décision, s'effectue dans les limites du cadre généré par la procédure. Un procès bien réalisé établit une base solide à la production d'une décision de qualité.

Ces prémisses permettent de fixer à la procédure judiciaire un grand nombre de critères de qualité. La définition de ces critères s'est faite avec une attention primordiale à la perspective des participants à l'action judiciaire – on peut ici parler de perspective du client, bien que le terme de “client” soit quelque peu problématique en rapport avec la procédure judiciaire. Un procès sera considéré comme étant de qualité lorsqu'il aura donné de bonnes garanties procédurales à la réalisation des droits des personnes et que les personnes auront ressenti la procédure comme fiable et équitable. Le choix des critères qualitatifs relatifs à la procédure judiciaire à inclure dans la matrice d'évaluation qualitative a ainsi été effectué avant tout dans la perspective de ces points de vue.

Critères retenus

1.a) Le premier critère à avoir été choisi est celui de *l'ouverture et de la transparence du déroulement du procès au regard des parties*. La transparence de la procédure judiciaire est déjà importante en soi. Du point de vue des parties, elle est une garantie de sécurité judiciaire indispensable, notamment en raison du fait qu'elle est liée au principe de la comparution.

L'ouverture et la transparence impliquent, en plus du fait pour les parties de savoir comment le procès se déroulera, que la partie ait le droit de présenter ses propres vues sur l'affaire en question et de se prononcer sur celles de la partie adverse. Le tribunal a pour obligation à

ce sujet d'éclaircir aux participants le cours du procès par une conduite procédurale informative. Les parties doivent être continuellement tenues informées de la phase en cours de la progression du traitement de l'affaire et de la manière dont celle-ci va se poursuivre.

1.b) Le deuxième critère procédural est *l'indépendance et l'impartialité du juge*. L'indépendance et l'impartialité dans l'affaire du tribunal et du juge font partie des conditions initiales centrales de l'action judiciaire.

Le juge ne peut juger l'affaire qu'en fonction des pièces présentées au procès et en se fondant sur les réglementations en vigueur et d'autres sources juridiques admissibles. L'impartialité dans l'affaire ne doit pas, par exemple, être compromise par une conduite procédurale trop active et efficace de la part du juge, bien que l'habileté de cette conduite constitue effectivement une garantie essentielle de la qualité procédurale du procès (cf. 1.e). Le noyau dur du critère d'indépendance et d'impartialité comprend également la nécessité que le juge n'ait pas laissé la pression de la publicité, l'opinion publique ou quelque niveau extérieur que ce soit influencer sur le traitement de l'affaire ou le jugement.

1.c) Pour troisième critère relatif à la procédure judiciaire, il est posé *l'adéquation de l'organisation pratique du procès*. Cette adéquation est considérée comme l'un des principes majeurs de la procédure judiciaire. Le procès, selon ce principe, devrait être mis en œuvre de manière aussi simple et informelle que possible compte tenu de la nature et de l'ampleur de l'affaire et des besoins des parties en matière de protection juridique.

L'adéquation de l'organisation du procès ne signifie cependant pas que les petites affaires seraient traitées plus mal que les grandes, mais que les dispositions procédurales sont adaptées au niveau de traitement requis pour obtenir un niveau de traitement élevé. Les ré-

glementations actuelles relatives à la procédure judiciaire donnent des possibilités relativement nombreuses de mettre en œuvre le procès de la manière et avec la minutie exigées par l'affaire concernée.

Selon le critère d'adéquation, la composition du personnel du tribunal, par exemple, doit se déterminer en fonction de la nature de l'affaire, et non selon l'état des ressources du tribunal. Une procédure judiciaire adéquate implique également que le moment du procès soit convenu avec les parties et leurs assistants judiciaires.

1.d) Un objectif central de la révision de la procédure judiciaire des affaires civiles mise en œuvre en 2003 en liaison avec la réforme des juridictions de premier degré était de favoriser la transaction dans le cadre du traitement des affaires civiles par les tribunaux. Une transaction authentique est de fait souvent pour les parties l'alternative la plus avantageuse sur le plan pécuniaire. Elle favorise en outre, entre autres choses, le maintien des relations entre les parties et leur engagement dans le résultat final de l'action en justice.

Les efforts actifs en vue de parvenir à un accord de transaction (affaires civiles et questions d'indemnisation dans les affaires pénales) ont ainsi, étant donné les avantages de la transaction, été adoptés pour quatrième critère de qualité de la procédure judiciaire. Pour que la procédure soit de qualité, il s'impose toutefois que les parties ne soient pas forcées à la transaction et que la raison de l'aspiration à la transaction ne réside pas dans les propres intérêts du juge ou du tribunal, par exemple l'allègement de la pression du travail. Si lors des débats l'une des parties s'oppose clairement à la transaction ou à l'accord même, l'affaire devra être traitée selon la procédure normale et tranchée par jugement. Les parties disposent toujours du droit absolu d'obtenir le règlement de leur affaire par jugement au lieu de la transaction.

Caractéristique de la recherche active d'un accord sera par exemple le fait que le juge maintiendra dans la mesure du possible la possibilité d'une transaction durant tout le procès et qu'il aura explicité aux parties de manière circonstanciée les avantages et l'intérêt de la transaction par rapport au règlement de l'affaire par jugement.

1.e) La qualité de la procédure judiciaire dépend en grande partie de la réussite de la conduite du procès par le juge. Bien que dans les procès traités par les juridictions judiciaires la responsabilité première de l'acquisition des documents du procès et de leur complétude revienne aux parties, le tribunal assume cependant celle que l'affaire soit traitée comme il se doit. Ceci requiert du juge que sa *conduite du processus (tant formelle que concrète)* soit *efficace et active*. Ceci constitue le cinquième critère de qualité procédurale.

Une direction efficace et active du procès comprend par exemple le fait que le président du tribunal assure l'organisation et la répartition des phases du procès en un tout cohérent. Le juge doit également faire activement usage de son droit d'interrogation pour veiller à ce que l'affaire soit traitée de fond en comble – compte tenu cependant des différences entre affaires civiles et pénales à cet égard. Selon la pensée actuelle, il est tenu pour particulièrement important que par les moyens de la présidence du procès le juge rectifie les erreurs évidentes des parties susceptibles de leur causer des dommages juridiques.

1.f) L'onérosité des coûts de la procédure judiciaire peut parfois constituer un obstacle au fait de faire traiter l'affaire par le tribunal alors que cela se justifierait aussi objectivement. Cet effet des hauts coûts de l'action judiciaire empêche ainsi des gens d'accéder à leurs droits. Le sixième critère de qualité de la procédure judiciaire vise à influencer de manière modératrice sur les coûts de l'action en justice.

Selon ce critère, *le procès doit être organisé et mis en œuvre de manière à entraîner le moins de frais possible aux parties et à ses autres acteurs*. Ceci requiert de prêter attention à une progression efficace du processus et à l'élimination des phases inutiles, le nombre des mesures entreprises par les assistants des parties augmentant le montant des frais à facturer à leurs clients. Dans les affaires civiles, par exemple, la préparation écrite ne doit pas être indûment prolongée. En règle générale, dès la réponse arrivée, il devrait être passé à l'examen préparatoire sans qu'il soit demandé d'avis écrit au demandeur. L'affaire devrait aussi être mise en état de traitement en audience en une seule séance d'examen préparatoire.

Un important moyen de modération des frais est devenu ces derniers temps l'exploitation des techniques nouvelles dans la procédure judiciaire. Le courrier électronique, le téléphone, les contacts par vidéoconférence et d'autres moyens techniques devraient pouvoir être utilisés chaque fois que cela est possible et que cela permet d'économiser des frais.

1.g) Les règles et principes relatifs à la procédure régissent la manière dont on doit ou peut agir à un procès. D'un autre côté, la procédure judiciaire n'est pas une fin en soi, mais un moyen permettant d'atteindre les objectifs de sûreté, efficacité et équité de l'action judiciaire. La réalisation de ces objectifs présuppose que *le procès soit mené à bien avec souplesse*. Tel est le septième critère.

Le critère de souplesse présente certains points communs avec le critère d'adéquation (1.c). L'accentuation est cependant différente. Il doit par exemple être su tirer habilement parti des options permises par les règles de la procédure en fonction de la situation et de la nature de l'affaire. La souplesse pourra signifier par exemple également que l'établissement du calendrier du procès a pris en compte des besoins justifiés des parties et de leurs assistants et que la mise en œuvre a par ailleurs également

été discutée avec les parties et leurs assistants. La mise à profit des techniques modernes susmentionnée ouvre de même des possibilités variées pour une mise en œuvre flexible des procès.

1.h) La publicité du procès est une caractéristique capitale de toute action judiciaire équitable. Elle est considérée comme une garantie de la protection juridique des parties. Elle augmente également la confiance envers les tribunaux. A la lumière de ces faits, le huitième critère de qualité de la procédure judiciaire est ainsi l'exigence de la *mise en œuvre aussi publique que possible du procès*.

Le traitement de l'affaire ne devrait être soustrait à la publicité que pour les éléments pour lesquels cela est indispensable. De même l'émission d'ordres de confidentialité relatifs aux documents du procès ou au jugement devrait être limitée au strict nécessaire. Les jugements à tenir secrets devraient faire l'objet d'exposés publics rapportant les grandes lignes des motifs de la décision.

La publicité de la procédure judiciaire a d'un autre côté ses inconvénients. La communication s'élargissant, les inconvénients découlant avant tout de la publicité des procès pour la personnalité et la vie privée des individus se sont accentués. C'est pourquoi la réalisation de ce critère présuppose qu'en plus de veiller à la publicité du procès il est aussi assuré qu'il ne s'ensuivra pas d'enfreintes à la protection de la vie privée ou à un déroulement non perturbé du procès.

1.i) Pour neuvième et dernier critère de qualité procédurale, il a été choisi le degré d'*interactivité de la procédure*, critère étroitement lié à l'exigence de justice procédurale susmentionnée.

La décision d'un tribunal naît typiquement de l'interaction entre le tribunal et les participants au procès. Cette naissance nécessite la réunion des informations détenues par le juge

et par les parties. La qualité et la valeur du résultat final du procès dépendent pour une grande part de la réussite de ce dialogue. Selon les enquêtes relatives à la justice procédurale, les citoyens estiment juste une procédure dans le cadre de laquelle ils ont la faculté d'interagir avec le tribunal.

Il est ainsi important que les participants au procès ressentent qu'ils ont pu présenter librement leurs vues dans l'affaire (cf. 1.a). Les participants au procès devraient de même être traités de manière à ce qu'ils aient le sentiment d'avoir été entendus et compris. Le fait de diriger le regard vers celui qui parle, par exemple, est important à cet égard. En plus du fait de les entendre formellement, il est visé à veiller à ce que les participants au procès se sentent réellement entendus.

4.2.2 Champ d'évaluation 2) Jugement et décisions

Sélection du champ d'évaluation

Les juridictions judiciaires ont pour mission d'apporter une solution aux affaires civiles et pénales dont elles sont saisies. Les parties peuvent porter devant le tribunal une affaire civile dans le but d'obtenir une solution à leur différend. En matière pénale, la question est similaire sur le fond. Bien que la procédure judiciaire civile et pénale ait, comme on l'a vu plus haut, déjà en soi une valeur intrinsèque, la qualité de la décision d'un tribunal est aussi un champ d'évaluation d'une importance capitale. Le jugement ou la décision est le produit sur la base duquel la réussite du fonctionnement du tribunal est évaluée en dernier ressort.

Dans un Etat de droit, les parties peuvent poser pour le jugement des exigences élevées tant au niveau du résultat final que de l'argumentation. Il doit pouvoir être requis que la décision soit non seulement juste et légale mais aussi bien fondée. Si le tribunal aboutit dans

sa décision à un mauvais résultat final, la haute qualité de la procédure ou des autres éléments du procès ne permet pas de pallier cet échec. Dans un tel cas, l'accessibilité de la justice posée en objectif ne s'est pas du tout réalisée.

Du point de vue des parties, une argumentation de qualité constitue une importante garantie de protection juridique. C'est sur la base de celle-ci qu'ils peuvent contrôler si le tribunal a fait un usage correct du pouvoir judiciaire et évaluer son éventuel besoin d'un recours. L'argumentation permet le contrôle des activités des tribunaux également sur le plan plus général de la société. Les décisions erronées et mal fondées affaiblissent la confiance envers les tribunaux comme envers le juge individuel. Du point de vue du juge, l'évaluation de la qualité du jugement ou de la décision n'a sans doute pas vraiment besoin de justification – l'acte de décision et la réflexion sur le résultat final qu'elle intègre avec ses motifs sont le domaine central de la profession et par conséquent une composante essentielle du développement de l'administration judiciaire.

Les critères de qualités exposés ci-après ont été choisis en tenant compte de ces aspects et points de vue.

Critères retenus

2.a) Le premier critère choisi pour le champ d'évaluation du jugement et des décisions est celui de la *justesse* et de la *légalité de la décision* (correction de jugement), qui peut être considéré comme l'un des objectifs capitaux de la procédure judiciaire. Il inclut l'exigence que l'affaire soit jugée correctement tant au niveau des preuves que de l'aspect de l'application de la loi. La validité de la décision devrait aussi apparaître clairement dans la décision même.

La définition de l'équité et de la légalité d'une décision étant de toute façon souvent plutôt relative, la réalisation de ce critère doit être appréciée davantage à ses caractéristiques indirectes qu'à ses caractéristiques directes.

Une décision peut être tenue pour juste et légale lorsque son élaboration s'est faite en tenant compte, en plus de la législation, de la pratique judiciaire en vigueur et des autres sources juridiques admissibles. De même les spécificités du cas individuel doivent-elles avoir été alors reconnues. La réalisation de ce critère est en outre favorisée par la mise en pratique des recommandations relatives à la pratique judiciaire et aux modes de procédure du Projet de développement qualitatif en comparaison avec les pratiques et les méthodes appliquées par chaque juge.

2.b) En vertu du deuxième critère, *les décisions doivent être fondées de manière à convaincre les parties, les professionnels de l'action judiciaire et la communauté scientifique qu'elles sont justes et légales.*

Le degré de réalisation de ce critère exprime l'image perçue par les parties sur l'argumentation du jugement. Même si la décision est juste et légale, il est problématique du point de vue de la paix judiciaire si les motifs de la décision ne convainquent pas aussi le lecteur. La rédaction d'une décision garantissant que tout le monde soit convaincu de sa justesse est difficile, voire impossible. C'est pourquoi le public touché par ce critère a été limité, en plus des parties, aux seuls professionnels de la procédure judiciaire (juges, procureurs, avocats) et à la communauté scientifique.

2.c) Le troisième critère de qualité du jugement ou de la décision est *l'ouverture de l'argumentation*. L'ouverture sociale implique aussi l'ouverture de l'administration judiciaire. Celle des motifs des décisions est importante à cet égard. Même dans le cas où les fondements de la décision sont en soi publics, la publicité n'est pas authentiquement réalisée si l'argumentation n'explicite pas ouvertement les motifs sur lesquels la décision est fondée.

L'ouverture inclut par exemple le fait que dans le cas où plusieurs options de décision

sérieuses se sont présentées dans l'affaire, ces options sont exposées dans l'argumentation. Une argumentation ouverte se prononce également sur les arguments contraires au résultat final, sur les raisons pour lesquelles les arguments en faveur du résultat final l'ont emporté dans le cas en question (principe des pour et des contre).

2.d) Le quatrième critère réside dans la *minutie* et la *logique de l'argumentation*. L'argumentation devrait faire apparaître quelles questions importantes du point de vue de la décision sont incontestées et lesquelles sont contestées. Les motifs devraient être rédigés à cet égard axés sur la problématique. La minutie signifie qu'il est donné un avis sur tous les points contestés et sur les preuves admises. La logique signifie de son côté que les diverses questions sont résolues séparément et dans un ordre logique.

2.e) L'argumentation permet au juge de dire aux parties et au public l'attitude du tribunal au regard des vues présentées par les parties et la signification de celles-ci pour le règlement de l'affaire. Ceci présuppose toutefois que la *décision* soit *argumentée* conformément au cinquième critère, à savoir *de manière intelligible*.

Selon ce critère de qualité, l'argumentation devrait être linguistiquement rédigée de telle façon que, en plus des parties, les gens extérieurs au procès comprennent aisément les motifs principaux de la décision. L'intelligibilité implique que l'argumentation soit formulée dans la langue commune. L'usage de termes juridiques devrait être évité ou au moins la signification de ceux utilisés explicitée. L'intelligibilité peut aussi être accrue par l'emploi de (sous-)titres et d'une structuration claire de la décision.

2.f) *La décision*, selon le sixième critère, *devrait être clairement structurée et avoir une forme soignée sur le plan tant linguistique qu'esthétique*.

La clarté augmente lorsque la décision sépare clairement les parties consacrées à l'exposé de l'affaire, aux preuves, à l'argumentation et au résultat final. La décision ne devrait pas non plus comporter de fautes d'orthographe ou de frappe et sa correction linguistique devrait être vérifiée. Une attention doit également être prêtée à la présentation esthétique de la décision.

2.g) Le septième et dernier critère de la qualité du jugement ou des décisions porte sur la manière de prononcer verbalement la décision, c'est-à-dire de l'annoncer aux parties et au public, lorsqu'il ne s'agit pas de l'émission d'un jugement dit rendu hors audience. Selon ce critère, *la décision devrait être prononcée* avant tout *de manière intelligible*. Ceci implique que la décision ne soit pas lue de façon monotone sous sa forme écrite mais annoncée dans la langue parlée. En raison des différences entre les langues écrite et parlée, cette dernière est plus facile à comprendre oralement. Comme d'une manière générale son argumentation, l'annonce de la décision devrait se faire elle aussi de manière axée sur les problèmes.

Lorsqu'il proclame le jugement ou la décision, le juge devrait aussi orienter son regard vers la partie concernée et établir le contact visuel. Il devrait également s'assurer par des questions intermédiaires et finales que les parties ont bien compris le contenu de la décision. Ceci ne signifie toutefois aucunement que la prononciation du jugement serait une manifestation de conversation.

4.2.3 Champ d'évaluation

3) Attitude envers les participants au procès et le public

Sélection du champ d'évaluation

L'avènement de la pensée du droit fondamental et des droits de l'homme et les recherches en droit processuel ont au cours des quelque dix dernières années mis de manière nouvelle en exergue la question de savoir comment les participants à un procès et le public devraient être traités en justice. L'ère de l'ancien "juge patron" des tribunaux est inéluctablement révolue malgré ses incontestables bons côtés. Selon la réflexion actuelle, le procès ne peut non plus être examiné sous son seul aspect juridico-technique, mais doit être vu comme une situation d'interaction entre le juge et les participants au procès, celui-ci constituant souvent pour les parties un événement unique en son genre. La naissance de la confiance envers le tribunal exige que les participants soient traités avec correction. Ce traitement a également une importance quant à la mesure dans laquelle les parties s'engageront envers la décision du tribunal.

Pour ces raisons, le traitement des participants au procès et du public représente un domaine d'évaluation important. Ce champ d'évaluation présente des points communs avec celui de la procédure, mais l'optique est différente. Alors qu'au niveau procédural l'attention portait de manière accentuée sur les aspects liés au contact avec les participants au procès dans le cadre du procès lui-même, le présent champ d'évaluation se concentre davantage sur les points liés aux circonstances antérieures au procès et sur les aspects généraux importants au niveau du contact avec les participants. En plus des critères de qualité s'appliquant aux participants, il y est examiné les conditions ayant trait à l'attitude envers le public et les médias.

Critères retenus

3.a) Le premier critère sélectionné pour ce champ d'évaluation est la condition – fédératrice de tous les autres critères de ce champ – que *les participants au procès et le public soient traités avec le respect dû à leur valeur d'être humain*. Ceci signifie que le juge, en dépit de la routine inévitablement propre à la profession ni d'une certaine insensibilisation, ne devrait pas traiter les participants au procès comme des objets impersonnels de l'action judiciaire, mais comme des personnes individuelles douées de réflexion, sentiment et volonté. Il devrait être agi ainsi envers tous les participants au procès indépendamment du rôle qu'ils y ont.

3.b) Le deuxième critère est l'exigence de *l'organisation pour les participants au procès d'une information conseil adéquate ne compromettant toutefois pas l'impartialité et l'équité du tribunal*. L'importance de l'information dans un cadre social de plus en plus complexe s'est accentuée d'une manière générale et les tribunaux ne font pas exception en la matière.

Ce critère impliquera par exemple qu'une partie soit aidée, en cas de besoin et selon la nature de l'affaire, pour l'introduction de l'affaire. Il suit cependant de l'exigence d'impartialité et d'indépendance des tribunaux que le tribunal ne peut pas dispenser d'instructions ou conseils dits de plaidoirie. En cas de besoin de tels conseils ou instructions, la personne concernée sera invitée à s'adresser à un assistant judiciaire ou à un avocat. Une activité de conseil pertinente implique également que soient tenus en vue au tribunal et proposés activement aux participants au procès des brochures sur le processus judiciaire et les formulaires s'y rapportant.

3.c) Les personnes ayant affaire dans diverses administrations ou entreprises se heurtent souvent à l'inconvénient de se trouver égarées et de devoir errer avant de trouver le fonction-

naire ou le personnel de service clients voulu. Pour éviter ceci dans les tribunaux, le troisième critère du présent champ d'évaluation requiert que *le guidage et le service des personnes se présentant au procès commencent immédiatement à leur arrivée sur le lieu de l'audience* (le tribunal ou quelque autre lieu).

Le lieu de l'audience devrait comporter une signalisation d'orientation claire et, dans la mesure du possible, un point de renseignement. Il est important que l'information, si tant est qu'elle peut être dispensée sans compromettre l'impartialité, et le service soient assurés, en plus des personnes spécifiquement nommées pour ce faire, également par la totalité du personnel du tribunal.

3.d) Le point 1.a du champ d'évaluation de la procédure judiciaire traité plus haut portait déjà sur l'importance d'une conduite informative du processus du point de vue de l'obtention de l'information par les parties. Le quatrième critère du présent champ d'évaluation, connexe de celui-ci dans une certaine mesure, requiert pour sa part que *l'information nécessaire sur le déroulement des événements soit fournie à tous les participants au procès*.

Les participants au procès ont par exemple le droit de savoir qui traite leur affaire. Il faudra donc inscrire sur la liste des affaires affichée à la porte de la salle d'audience le nom des membres du jury et du secrétaire. Au besoin, les membres du tribunal seront également présentés aux participants en début de séance.

Le développement des services Internet ouvre des possibilités nouvelles à la diffusion de l'information. Aujourd'hui déjà, les pages Web des tribunaux devraient être tenues à jour et inclure une documentation sur la procédure judiciaire et des liens vers une telle documentation.

3.e) Le cinquième critère met en valeur l'importance de l'information dans la société de communication moderne. Seules quelques rares personnes ont été en contact personnel

avec les tribunaux. La connaissance relative aux tribunaux se propage ainsi à la majorité précisément à travers les médias. Ce critère de qualité exige donc que *la communication éventuellement nécessaire soit effectivement mise en œuvre*. Une communication professionnellement pertinente implique que le tribunal ait un plan de communication à jour conformément auquel la communication de l'information est assurée.

3.f) Le sixième et dernier critère de qualité du traitement des participants au procès et du public exige qu'il soit *tenu compte dans l'agencement des locaux d'attente de la justice des besoins spécifiques des divers groupes de clientèle*. Ceci signifiera par exemple qu'il devra être ménagé aux parties et aux témoins ainsi qu'au besoin aux défenseurs la possibilité d'attendre le commencement de l'audience dans leurs propres locaux d'attente. Pour ce qui est des témoins et des parties civiles, il est important qu'ils puissent attendre le moment de leur comparution sans faire l'objet de quelque forme de pression que ce soit. Ceci vaudra souvent aussi pour les défenseurs dans les affaires de stupéfiants.

4.2.4 Champ d'évaluation

4) Rapidité du procès

Sélection du champ d'évaluation

Par rapidité du procès il est entendu que l'affaire est traitée et jugée par le tribunal le plus vite possible et sans délai indu. Il est visé à assurer que le procès se déroule dans un temps raisonnable tant par les moyens de la législation nationale que par le biais des accords internationaux. La célérité est ainsi une propriété capitale déterminant l'exécution d'une procédure judiciaire équitable.

Du point de vue des parties, la durée du procès est effectivement importante. Les affaires traitées en justice se rapportent souvent à

des faits relevant de manière essentielle de la vie quotidienne : les enfants, la famille, les moyens de subsistance, le logement, le travail, la propriété et la sécurité. Le procès en cours – qui est souvent pour les participants une situation unique dans leur vie – envahit facilement l'esprit et consomme une énergie et des ressources aux dépens de la construction du reste de la vie. Ces facteurs humains entraînent déjà à eux seuls qu'il est important de mettre en œuvre les procès sans délais indus.

Les lenteurs du processus judiciaire peuvent aussi s'avérer problématiques dans l'optique de la réalisation de la protection judiciaire. La décision prononcée à l'issue d'un procès retardé – quand bien même elle serait de qualité par ailleurs – peut dans le pire des cas venir si tard qu'elle n'a plus de sens réel pour les parties. La connaissance de la lenteur de la procédure judiciaire peut aussi faire que l'on renonce à introduire des actions en justice ou, au contraire, que des procès inutiles sont mis en route à des fins dilatoires ou encore que des recours sont déposés contre les décisions de premier degré pour la même raison.

En plus des personnes privées, la rapidité du procès revêt une grande importance aussi pour les entreprises et les collectivités. Un procès en cours peut entraver les opérations commerciales de l'entreprise et causer une incertitude quant à la continuité des relations d'affaires et même des activités totales de l'entreprise. Du point de vue social, la célérité de la procédure judiciaire renforce la position des tribunaux et leur fonction fondamentale de maintien de l'ordre judiciaire.

Sa grande importance fait de la rapidité de la procédure judiciaire une exigence qualitative essentielle à poser à l'action des tribunaux et un champ d'évaluation capital. Comme les critères applicables à ce domaine le montrent, la rapidité ne peut cependant pas être le seul but à atteindre, mais elle doit être en équilibre avec les autres exigences de qualité de la procédure judiciaire. La rapidité de l'action judiciaire ne

peut pas être indéfiniment accrue sans compromettre la justesse des décisions ou l'image perçue par les participants au procès quant à la pertinence de la procédure. De même influe sur la rapidité des procès la nature des affaires : les affaires simples et à documentation réduite peuvent être traitées plus vite que les difficiles et les grandes.

Critères retenus

4.a) Selon le premier critère de qualité de ce champ d'évaluation, *les affaires doivent être traitées dans les délais de traitement optimaux pour l'organisation de l'action judiciaire.*

Par délai de traitement optimal il est entendu la durée dans le cadre de laquelle le procès peut être conduit le plus vite possible conformément aux règles de la procédure. La détermination des délais optimaux n'a donc pas pris en compte les aspects liés à l'ampleur de l'affaire. Elle a cependant été faite dans l'optique d'affaires ordinaires d'ampleur moyenne. Pour parvenir à un temps de traitement optimal, il s'impose que le traitement de l'affaire ne comprenne pas de périodes au cours desquelles il ne se passe rien.

Au niveau des objectifs de traitement, les ressources du tribunal jouent plus immédiatement et plus fortement que pour la réalisation des autres critères. En raison des limitations fondamentales de la matrice d'évaluation qualitative expliquées plus haut, cependant, la définition des délais optimaux n'a pas tenu compte de l'éventuel manque de ressources du tribunal pour y parvenir.

Pour la définition des objectifs de traitement temporels, on s'est contenté d'un classement par types de procédure (affaires civiles et pénales), bien que les exigences posées aux divers types d'affaires varient à l'intérieur des deux catégories. Un examen par types d'affaires a cependant été estimé rendre l'évaluation si complexe que l'exploitation de ses résultats au développement des activités pour l'emploi

d'une matrice d'évaluation qualitative générale du genre de celle en question aurait été douteuse. Pour la même raison, il n'a pas été estimé nécessaire au niveau des affaires civiles de distinguer les affaires menées à terme au cours de leur préparation écrite de celles ayant fait l'objet d'un traitement en audience – ou même de procéder à une répartition encore plus fine par phases de procédure.

A propos des temps de traitement, il suit de ces conditions qu'il faut noter que sur la base de celles-ci il est évalué avant tout les délais de traitement optimaux de chaque unité juridictionnelle, pas ceux des affaires jugées par un juge individuel. La qualité des affaires individuelles traitées par chaque juge varie tellement que, compte tenu de tous les facteurs influant sur le temps de traitement, il n'est pas possible de satisfaire aux délais optimaux dans toutes les affaires individuelles. Ceci touche surtout les affaires d'ampleur exceptionnelle, dont les critères de rapidité de traitement doivent être examinés de la manière spécifique impliquée par le cas. Le juge individuel peut cependant tenir les délais de traitement optimaux pour référence importante de ses propres temps de traitement.

Les délais de traitement optimaux sont déterminés d'abord séparément pour les affaires civiles et pour les affaires gracieuses conflictuelles à traiter en vertu du 1^{er} alinéa de l'article 4 du chapitre 8 du code de procédure. Les affaires de recouvrement de dettes non conflictuelles, c'est-à-dire sommaires, ne sont pas incluses au champ de la rapidité du procès en raison des limitations fondamentales de la matrice d'évaluation qualitative. Si une affaire sommaire se révèle conflictuelle en cours de traitement, son objectif temporel est évalué comme pour les affaires civiles. De même a été écartée de la fixation des objectifs temporels la procédure de transaction séparée du procès conforme à la loi sur la transaction des affaires civiles dans les juridictions judiciaires (663/2005) entrée en vigueur le 1.1.2006.

Le délai de traitement optimal d'une affaire civile et d'une affaire gracieuse conflictuelle est fixé à quatre mois. Pour y parvenir, la demande introductive d'instance doit être enregistrée au tribunal et la réponse demandée dans un délai d'une semaine à compter de la date d'introduction. Un délai de 2 à 3 semaines peut être réservé pour le dépôt de la réponse selon la nature de l'affaire. A partir de l'arrivée de la réponse, la demande d'un éventuel avis et la remise de celui-ci au tribunal peut durer 2 à 3 semaines. L'examen préparatoire doit être mis en œuvre dans un délai de 2 mois à compter de la fin de la préparation écrite et l'audience de son côté dans un délai de 2 semaines à compter de l'examen préparatoire. Pour parvenir au temps de traitement optimal, la prononciation du jugement achevant la procédure judiciaire ne doit pas avoir lieu plus de 2 semaines après l'audience.

A côté des affaires civiles et des affaires gracieuses conflictuelles, des délais de traitement optimaux sont aussi définis pour les affaires pénales, selon deux catégories : 1) affaires pénales simples et 2) autres affaires pénales.

Par affaires pénales simples il est entendu les affaires portant sur des délits avoués et autrement minimales dans lesquelles il n'est pas présenté de revendications d'indemnité de la part de la partie civile et dans lesquelles il n'est par conséquent pas besoin d'organiser d'examen écrit. Sont typiquement de telles affaires par exemple les délits d'ivresse au volant. En sont également celles pouvant être jugées sans audience (procédure écrite). Le délai de traitement d'optimal d'une affaire pénale simple est fixé à un mois.

Le délai de traitement optimal d'une affaire pénale non simple est fixé à deux mois. Ceci exige que les revendications des parties civiles soient examinées dans les 2 à 3 semaines suivant l'introduction. L'audience devrait être organisée dans les deux mois suivant l'introduction. Le jugement des affaires pénales étant en règle générale prononcé immédiatement

à la fin de l'audience, il n'a pas été estimé nécessaire de fixer de délai optimal pour la rédaction du jugement au greffe et sa délivrance. Ceci vaut également pour les affaires pénales simples.

4.b) Le deuxième critère de qualité de ce champ d'évaluation réside dans l'exigence que *la signification de l'affaire pour les parties et la durée antérieure du processus soient prises en compte lors de l'établissement du calendrier de traitement de l'affaire*. Traditionnellement, il est parti dans les tribunaux du principe de traiter les affaires dans l'ordre de leur arrivée. Ce mode de pensée est toutefois depuis longtemps quelque peu étranger à la réalité. Les affaires s'orientent déjà sur la base des règles relatives à la procédure judiciaire sur des "voies de traitement" à diverses vitesses, ce qui se voit déjà aux délais de traitement optimaux esquissés ci-avant. La charge de travail de chaque juge influe significativement aussi sur l'ordre de traitement des affaires.

Compte tenu de ces points, la satisfaction à ce critère de qualité présuppose que, bien que les affaires soient effectivement traitées en règle générale dans l'ordre de leur arrivée, la planification du calendrier de certains groupes d'affaires doit tenir compte de l'importance particulièrement élevée de l'affaire pour les parties. Parmi ces groupes figurent par exemple les affaires dites de maison à moisissure, les affaires de garde d'enfant, les affaires de droit du travail et les affaires d'assainissement de dettes. De même doivent être prises en considération les demandes de traitement d'urgence motivées des parties. La réalisation du critère implique en outre que le retardement du processus – ce dernier concept incluant ici également les phases antérieures au procès proprement dit – soit pris pour motif d'accélération du traitement de l'affaire.

4.c) Bien que du point de vue du tribunal l'affaire se soit effectivement déroulée rapide-

ment, les parties sont susceptibles de voir les choses différemment. Le troisième critère de ce champ est donc que *les parties devraient elles aussi estimer que le traitement a eu lieu promptement*. Il devrait être cherché à réduire l'éventuel écart entre l'avis des parties et celui du tribunal au sujet de la rapidité du traitement par exemple en expliquant aux parties de quelles phases de traitement est constitué le calendrier total et pourquoi il en est ainsi.

4.d) Au fur et à mesure de l'avancement du procès, le tribunal arrête des délais internes en rapport avec les diverses phases. Le juge peut convenir de manière informelle avec les parties de la réalisation d'une action donnée, par exemple d'un résumé dans une affaire civile, dans un délai donné. Le quatrième critère est donc celui du *respect des délais arrêtés ou convenus*.

La satisfaction à ce critère de qualité signifie également par exemple au regard des demandes de prolongation de délai que la prolongation n'est pas accordée automatiquement mais uniquement pour un motif fondé. Et dans le cas positif, la prolongation ne peut non plus dépasser quelques semaines. Ce critère signifie aussi que les délais de traitement des affaires urgentes stipulées par la loi sont respectés.

4.2.5 Champ d'évaluation

5) Savoir-faire et compétence professionnelle des juges

Sélection du champ d'évaluation

Les juges et le reste du personnel des tribunaux déterminent en grande partie par leur propre action le niveau de leur travail et du fonctionnement de l'ensemble du tribunal. La qualité de l'administration judiciaire dépend de fait en premier lieu du savoir-faire et de la compétence professionnelle des juges et du personnel qui les assiste.

Quand bien même les ressources du tribunal seraient objectivement bonnes, que les auxiliaires du processus judiciaire s'acquitteraient de leurs tâches irréprochablement et que les règles relatives à la procédure ne présenteraient aucun défaut, la qualité d'un procès donné pourra rester médiocre s'il se présente des faiblesses au niveau du savoir-faire et de la compétence professionnelle du juge. Sous une autre perspective, un juge compétent et capable peut par l'habileté de son action pallier des manques grevant les points susmentionnés. Le savoir-faire et la compétence professionnelle du juge sont ainsi en dernier ressort garants de la protection judiciaire des parties au procès. Une action habile et compétente des juges est en outre propre à accroître la confiance générale éprouvée envers l'appareil judiciaire.

Le savoir-faire et la compétence professionnelle des juges font aujourd'hui l'objet de plus grandes exigences que par le passé. Ceci résulte de ce qu'en même temps que, par exemple, l'évolution des contenus du Droit (droits fondamentaux et droits de l'homme, réglementations laxistes et optionnelles, etc.) a induit des changements dans l'environnement opérationnel des tribunaux, les attentes envers les tribunaux ont elles aussi augmenté et même changé.

L'élévation du niveau d'instruction général et le développement de la société providence font que les citoyens attendent des tribunaux, comme des autres institutions ou des prestataires de services privés, davantage que par le passé. Il s'ensuit que les juges ne peuvent se contenter de se satisfaire du niveau actuel, suffisant en soi, de leur savoir-faire et compétence professionnelle, mais qu'ils doivent par eux-mêmes et avec leurs supérieurs réfléchir aux divers moyens et solutions permettant d'accroître et développer leur savoir-faire et leur compétence professionnelle.

Etant donné ces faits, il s'est avéré indispensable de prendre le savoir-faire et la compétence professionnelle des juges pour champ

d'évaluation qualitative. L'action visant à assurer l'entretien et le développement du savoir-faire et de la compétence professionnelle des juges influe directement sur le niveau qualitatif de l'administration judiciaire dans les tribunaux.

Critères retenus

Le savoir-faire et la compétence professionnelle des juges peuvent faire l'objet de nombreuses exigences diverses. Le juge doit par exemple faire preuve d'équité et d'indépendance, connaître la loi, savoir argumenter, maîtriser la recherche des sources juridiques, avoir une bonne capacité de discernement des problèmes ainsi que des aptitudes d'interaction et de communication, être coopératif, posséder des connaissances linguistiques et sur diverses cultures.

Les critères de qualité de ce champ d'évaluation pourraient être définis directement à partir de ces exigences. Lors de l'élaboration de la matrice d'évaluation qualitative, il a toutefois été considéré que, pour de multiples raisons, ceci ne serait pas fonctionnel. Le nombre d'aptitudes et caractéristiques individuelles demandées – en soi parfaitement motivées – est si grand que leur mesure s'avérerait de ce seul fait déjà problématique. La mise en œuvre pratique de la mesure serait inévitablement aussi complexe.

A la place d'aptitudes et caractéristiques individuelles, il a ainsi été choisi pour critères des facteurs indirects estimés avoir un effet positif direct sur le savoir-faire et la compétence professionnelle des juges. Un critère a également été consacré à l'examen de la perception par les participants aux procès de la qualité du savoir-faire et de la compétence professionnelle du juge sur la base de son action.

5.a) Il suit de la seule rapidité des changements de la législation que l'exercice du métier de juge ne tarde pas à se faire impossible si le juge

ne se tient lui-même au courant des choses. Le premier critère de ce champ d'évaluation donne ainsi la responsabilité première à *chaque juge* individuel en exigeant qu'il *s'emploie lui-même à entretenir son savoir-faire et sa compétence professionnelle*. Pour ce faire, le juge doit par exemple prendre connaissance de la législation nouvelle et de ses préparatifs, suivre la jurisprudence la plus récente et se tenir au courant du contenu de la littérature juridique.

5.b) À côté des études autodidactiques volontaires, il est important dans la perspective du développement et de l'approfondissement du savoir-faire et de la compétence professionnelle que *les juges prennent part à une formation complémentaire* – ce qui constitue le deuxième critère de ce champ d'évaluation. Une formation complémentaire diversifiée est de fait aujourd'hui organisée pour les juges sur divers sujets par de nombreux organismes.

La satisfaction à ce critère requiert que les juges aient pris activement part aux sessions de formation spontanément organisées par chaque juridiction ou organisées en liaison avec des projets de développement qualitatif, et aux cours de formation complémentaire adressés aux juges par l'administration centrale des tribunaux ou par quelque autre organisme dispensant une formation pour les juges. La durée de formation complémentaire optimale est fixée à 8 à 10 jours de formation par an par juge.

5.c) Pour qu'en soit assurée l'efficacité, la formation complémentaire devrait être planifiée et partir des besoins d'entretien et de développement du savoir-faire et de la compétence de chaque juge. Le troisième critère est ainsi l'exigence que *la participation des juges soit convenue annuellement dans le cadre de débats de développement tenus avec eux*. Les besoins en formation et les accords de participation à une formation conclus à ces débats seront consignés pour chaque juge dans le plan de formation du tribunal.

5.d) Le dispositif d'accusation a avancé dans le sens d'un système à procureurs spécialisés et les avocats privilégient dans leur travail certains domaines de savoir-faire. Dans le même temps, les tâches des tribunaux se sont diversifiées et leur exécution demande la maîtrise de vastes sommes de connaissances. Il se justifie par conséquent que les juges aussi se spécialisent.

Le quatrième critère de ce champ requiert donc la *présence au tribunal de juges spécialisés dans certains types d'affaires*. Dans les juridictions judiciaires, les domaines de spécialisation naturels sont, selon le mode de procédure, les affaires pénales et les affaires civiles. Pour que ce critère soit rempli, il faut que le tribunal pousse plus loin la spécialisation si cela est nécessaire en raison de la nature des affaires à traiter et si la taille de la juridiction le permet. Il est clair que dans les petites juridictions la spécialisation des juges n'est pas réalisable sans difficulté.

5.e) Du point de vue de la confiance envers le juge et le tribunal, importante est la réalisation du cinquième critère, qui exige que *les parties et les assistants judiciaires aient le sentiment que le juge s'est préparé consciencieusement à l'affaire et la maîtrise bien*. Les parties et les assistants au procès peuvent notamment exiger que le juge connaisse bien les faits et données de l'affaire et ait compris sur quoi porte l'affaire.

Significatives également pour la formation de l'opinion des parties sont par exemple la clarté et la détermination de la conduite du processus par le juge ainsi que l'assurance et l'absence d'hésitation du juge dans son comportement au cours du procès. Durant le procès, le juge doit pouvoir faire preuve d'interaction non seulement avec les professionnels de l'action judiciaire mais aussi avec les profanes. L'affaire devrait pouvoir être exposée et on devrait pouvoir en discuter dans la "langue de tout le monde".

5.f) Dans la perspective du développement du savoir-faire et de la compétence professionnelle des juges, une importance toute spéciale est revêtue par les conversations tenues par les juges avec les autres juges ainsi qu'avec les procureurs et les avocats. Ces entretiens communs permettent l'apprentissage par les pairs et d'un autre côté sont de nature à harmoniser la pratique judiciaire au niveau des questions tant matérielles que procédurales.

En plus de la réalisation de ces objectifs, le sixième et dernier critère requiert que *les juges participent régulièrement et activement à des réunions de juges, à des réunions de concertation sur la qualité et d'une manière générale à un travail en groupe de développement qualitatif*. Ceci signifie naturellement, par exemple, l'organisation de réunions de juges régulières dans les tribunaux et la préparation à l'avance des affaires à y traiter de la manière appropriée à leur nature.

4.2.6 Champ d'évaluation

6) Organisation et direction de l'administration judiciaire

Sélection du champ d'évaluation

Comme dans n'importe quelle autre organisation, la gestion d'un tribunal inclut diverses fonctions : planification, organisation des ressources, motivation du personnel, développement des fonctions, guidage, suivi et surveillance, assurance du savoir-faire et de la capacité de travail du personnel.

L'environnement opérationnel changeant rapidement et les exigences appliquées aux tribunaux augmentant, la direction des tribunaux fait aujourd'hui l'objet d'exigences accrues tant de l'extérieur des tribunaux que de la part du personnel des tribunaux. Comme tous les autres aspects du fonctionnement, la direction doit être de qualité et efficace.

Il suit de l'indépendance des juges que l'organisation et la direction de l'administration judiciaire constituent un domaine de la gestion des tribunaux particulièrement exigeant. Les dispositions organisationnelles et gestionnelles ne devraient pas enfreindre l'indépendance du juge lorsqu'il décide de l'administration judiciaire applicable à une affaire individuelle. D'un autre côté, les personnes occupant des postes d'encadrement dans le cadre des tâches d'administration judiciaire d'un tribunal doivent veiller à ce que l'organisation et la gestion de l'administration judiciaire participent efficacement à la réalisation des objectifs posés à ce tribunal.

La réussite de l'organisation et de la direction de l'administration judiciaire ainsi que des autres fonctions génère les conditions préalables à un mode de traitement des affaires garantissant le respect de la protection judiciaire. La direction revêt une grande importance du point de vue de la rapidité et des coûts de traitement des affaires tant pour les parties que pour la société. Un tribunal bien dirigé donne tant aux parties qu'au public extérieur une image de haute qualité de mise en œuvre de l'administration judiciaire inspirant la confiance.

L'organisation et la direction revêtant une importance essentielle pour la réussite de l'administration judiciaire des tribunaux, il se justifie d'en faire un champ d'évaluation. En raison des limitations fondamentales de la matrice d'évaluation qualitative, elles sont ici examinées selon les points de vue importants de l'administration judiciaire. Il n'a donc pas été inclus dans ce champ d'évaluation de critères d'organisation et direction globale d'un tribunal.

6.a) Il suit des exigences accrues posées à l'organisation et à la direction des tribunaux que le premier critère s'y rapportant requiert qu'elles soient *assurées avec professionnalisme et orientées de manière à contribuer à la réussite de l'action décisionnelle*. Par professionnalisme il est par exemple entendu que le tribunal est dirigé par résultats et performance et qu'il lui est posé les principes directeurs de son fonctionnement.

La direction devrait prendre en compte de manière équilibrée d'une part la perspective des participants au procès, et tout particulièrement des parties, et d'autre part celle des personnes travaillant au tribunal. Cette dernière implique du doyen du tribunal d'agir en interaction avec les juges et le reste du personnel.

6.b) Une question importante du point de vue de l'indépendance et de l'impartialité attendues des tribunaux réside dans la manière de distribuer les affaires aux juges. Le deuxième critère pose à ce sujet pour exigence que *la distribution des affaires introduites soit planifiée et réalisée d'une manière inspirant confiance*.

Les affaires introduites devraient soit être tirées au sort entre les juges soit distribuées selon une méthode garantissant une répartition finale adéquate. Les critères de distribution devraient être définis à l'avance. La personne assurant la distribution ne devrait pas avoir d'intérêts au regard du résultat final ni pouvoir influencer sur ce résultat final.

6.c) Le critère 5.d du champ d'évaluation sur le savoir-faire et la compétence professionnelle préconisait que le tribunal ait des juges spécialisés dans certains types d'affaires.

En matière d'organisation et de direction de l'administration judiciaire, il est exigé à ce propos que *le traitement des affaires se fasse en tirant le meilleur parti du savoir-faire spécial possédé par les juges individuels*. De nombreux juges se sont acquis, en autodidacte ou par des

études complémentaires, des connaissances plus approfondies que la moyenne dans un domaine particulier du droit. Du point de vue des parties, il est important qu'un tel savoir spécial soit pris en compte lors de l'attribution des diverses missions aux juges et de l'établissement des critères de distribution des affaires.

6.d) La législation judiciaire autorise et même impose l'utilisation de compositions de jury à plus d'un seul juge lorsque la nature de l'affaire le demande. Par les compositions élargies, il est visé à garantir avant tout la justesse de jugement. Les problèmes pratiques liés à l'organisation des travaux du tribunal peuvent cependant empêcher l'emploi de tels jurys.

Pour qu'il n'en soit pas ainsi, le quatrième critère du champ d'évaluation exige que *le traitement des affaires d'administration judiciaire soit organisé de manière à pouvoir réellement utiliser des groupes de juges élargies*. Les compositions élargies devraient toujours pouvoir être utilisées, indépendamment de l'organisation des tâches et des questions de ressources du tribunal, lorsque l'affaire est étendue ou difficile au niveau des preuves, sur le plan juridique ou autrement.

6.e) On a vu plus haut qu'une direction professionnelle implique une interaction avec le personnel du tribunal. Ceci s'applique aussi aux rapports entre les juges et leur hiérarchie. Les conversations tenues traditionnellement dans les tribunaux aux pauses café et autres ne satisfont pas à l'exigence de professionnalisme ; les entretiens devraient être systématisés. Le cinquième critère requiert donc que *des débats de développement soient tenus annuellement avec les juges*.

Par débats de développement il est entendu des débats planifiés et systématiques à la composition et à la préparation desquels est utilisé un formulaire définissant les sujets abordés. L'accord de formation d'un juge éventuellement conclu à ces entretiens (cf. 5.c) devrait être consigné.

6.f) Le quatrième champ d'évaluation de la matrice d'évaluation qualitative est celui de la rapidité de l'action judiciaire. Or la diligence du traitement nécessite également des mesures de la part des responsables hiérarchiques des tribunaux. C'est sur ce point que porte l'attention du sixième critère de qualité du champ d'évaluation maintenant concerné. Selon ce critère, *le tribunal doit avoir un programme systématique permettant de suivre activement la progression du traitement des affaires et permettant d'entreprendre les dispositions nécessaires pour accélérer le traitement des affaires en retard.*

L'avancée des affaires en cours depuis longtemps (par exemple plus d'un an) devrait en particulier être suivie. Pour la mise en œuvre de ce critère, chaque tribunal devrait avoir une règle du jeu convenue à l'avance sur la manière d'agir dans le cas où les affaires d'un juge commenceraient à prendre un retard démesuré par exemple en raison d'une masse de travail excessive.

6.g) Le septième critère requiert que *la sécurité des participants au procès et du personnel du tribunal soit assurée.* Et une attention de plus en plus grande doit de fait être prêtée depuis ces dernières années aux questions de sécurité des tribunaux.

La satisfaction à ce critère peut être assurée par l'élaboration dans chaque tribunal d'un plan de sécurité définissant les risques et les mesures de maintien de la sécurité. Ce plan devrait faire l'objet d'une mise à jour continue.

6.h) L'efficacité à long terme de l'administration judiciaire présuppose que la direction du tribunal tienne compte des besoins du personnel en matière de bien-être. Le huitième et dernier critère de ce champ d'évaluation est ainsi l'exigence que *la direction du tribunal veille à ce que les juges et le reste du personnel ne soient pas surmenés par un travail excessif.*

Parallèlement à la croissance des exigences posées aux tribunaux, la question du bien-être du personnel est devenue et se fait de plus en plus capitale au niveau de la direction des tribunaux. Pour satisfaire à ce critère, la direction supérieure doit veiller à ce que le personnel ne travaille pas trop mais maintienne un sain équilibre entre le travail et le temps libre. Du point de vue de la vitalité, il est important que les juges ou les autres membres du personnel individuels ne soient pas conduits à supporter la responsabilité personnelle de ce que les affaires s'embouteillent en raison d'un manque de ressources du tribunal, mais que cette responsabilité soit prise par le doyen du tribunal.

4.3 Barème de notation des critères de qualité

Les divers critères s'évalueront de manière générale selon un barème de notation à six points et l'appréciation verbale correspondante. L'appréciation verbale donne une idée approximative du degré de réalisation du critère. Afin de préciser cette idée et d'améliorer l'exploitabilité des résultats dans le cadre du travail de développement de l'administration judiciaire, il est aussi nécessaire d'attribuer une note chiffrée.

Les caractéristiques de chaque critère de qualité peuvent être utilisées pour l'attribution de l'appréciation chiffrée et verbale du critère. Il ne leur est pas donné de note ou d'estimation propres. Le barème de notation et appréciation correspondante applicable au degré de réalisation de chaque critère est le suivant :

- 0 point Le critère n'est aucunement satisfait (degré de réalisation *nul*)
- 1 point Le critère est partiellement satisfait (degré de réalisation *médiocre*)
- 2 points Le critère est satisfait dans une mesure acceptable (degré de réalisation *passable*)
- 3 points Le critère est bien satisfait (degré de réalisation *bon*)
- 4 points Le critère est très bien satisfait (degré de réalisation *excellent*)
- 5 points Le critère est parfaitement satisfait (degré de réalisation *exemplaire*)

Au niveau du critère de rapidité de traitement 4.a stipulant que "Les affaires sont traitées dans les délais de traitement optimaux pour l'organisation de l'action judiciaire", les points sont exceptionnellement attribués en fonction des temps de traitement effectifs par rapport aux délais optimaux.

La note chiffrée totale se calcule en faisant la somme des points de chaque critère de chaque champ d'évaluation. Le critère des délais optimaux pouvant donner en tout 15 points, la note maximum de la matrice d'évaluation qualitative s'élève à 210 points.

La matrice d'évaluation qualitative part du principe qu'à l'exception du critère relatif aux délais de traitement tous les critères permettent d'obtenir le même nombre de points. Les critères et par conséquent les champs d'évaluation n'ont pas été pondérés entre eux, ce qui aurait nécessité de leur attribuer un ordre d'importance. Ceci n'a pas été estimé nécessaire, du moins encore avant la phase d'amorçage de la matrice d'évaluation qualitative. L'intention est toutefois de revenir sur cette question lorsque l'exploitabilité de la matrice d'évaluation qualitative et la fiabilité des renseignements qu'elle fournit auront d'abord été testées dans la pratique.

Le total des points obtenu à partir des critères et ses variations ne sont qu'indicatifs. Il constitue ainsi pour le tribunal individuel un "indicateur" de développement. Il n'a cependant pas une signification aussi grande que les points obtenus pour un critère ou un champ d'évaluation donné, puisque la matrice d'évaluation qualitative est destinée à servir d'outil de développement des divers critères et champs d'évaluation et à nourrir un débat à leur propos. Il n'est pas visé non plus à comparer en tant que tels les totaux respectifs des divers tribunaux. Cette comparaison exige une analyse plus précise des résultats.

Il est exposé ci-après les conditions d'obtention de chaque niveau de notation pour les critères.

*Le critère n'est aucunement satisfait
(0 p. ; degré de réalisation nul)*

L'absence de point signifie que le critère décrit n'est pas du tout satisfait dans la pratique. Ceci peut être dû au fait que pour une raison ou une autre l'importance de la question n'est pas reconnue ou qu'en dépit des efforts déployés les conditions de satisfaction au critère n'ont pas réussi à être remplies. Par exemple, les ressource

ces d'un tribunal peuvent ne pas suffire pour l'organisation du service de permanence continue qui constituerait une condition indispensable pour une orientation et une information appropriée en toutes circonstances.

Le critère est partiellement satisfait
(1 p. ; degré de réalisation médiocre)

Les exigences du critère sont satisfaites en partie. Il se pourra par exemple que certaines caractéristiques du critère soient remplies mais la majeure partie d'entre elles pas du tout. La réalisation du critère présente ainsi encore de sérieuses lacunes.

Le critère est satisfait dans une mesure acceptable
(2 p. ; degré de réalisation passable)

Les points décrits dans le critère sont réalisés de manière générale. Environ la moitié ou près de la moitié des caractéristiques envisageable pour le critère se réalisent relativement bien. D'un autre côté, un secteur particulier peut présenter encore des déficiences considérables pour atteindre cette note. A ce niveau, les activités du juge et du tribunal sont déjà relativement satisfaisantes.

Le critère est bien satisfait
(3 p. ; degré de réalisation bon)

Le contenu du critère est réalisé de manière satisfaisante et relativement complète, bien que des manques subsistent encore dans la réalisation de certaines caractéristiques individuelles. Ce niveau peut être considéré comme devant être visé par tous les juges et tribunaux et comme également possible à atteindre dans la pratique.

Le critère est très bien satisfait
(4 p. ; degré de réalisation très bon)

L'obtention de cette note exige l'excellence dans la réalisation des caractéristiques du critère. La réalisation du critère devrait être totalement irréprochable. Ce niveau peut servir d'exemple pour les autres et témoigne de ce que des efforts ont été consentis pour le développement qualitatif des activités.

Le critère est parfaitement satisfait
(5 p. ; degré de réalisation exemplaire)

L'obtention de cette note requiert une réalisation du critère exceptionnellement bonne et exemplaire. Elle est possible mais peu commune. Elle signifiera par exemple une performance de pointe aussi à l'échelle internationale. Une telle performance contribue au développement de la culture judiciaire en prenant rang de modèle pour les autres juges et tribunaux. Les activités visées par ce critère font également l'objet d'un développement continu selon diverses méthodes.

4.4 Méthodes de mesure

Les méthodes de mesure utilisées peuvent se répartir en cinq catégories : 1) autoévaluation, 2) enquête/sondage, 3) évaluation par un groupe d'experts, 4) statistiques et 5) déclaration du tribunal.

Étant donné la nature des activités des tribunaux, l'obtention d'une image réaliste et complète de la qualité de ces activités requiert l'usage de plusieurs types de méthodes de mesure. Ceci est également imposé par les critères de qualité, qui diffèrent grandement du point de vue de la mise en œuvre de la mesure pratique.

L'information fournie par les méthodes utilisées est soit objective soit plus ou moins subjective. Les méthodes objectives présentent l'avantage de donner une image précise du critère mesuré. Mais elles ne couvrent pas nécessairement le sujet concerné de manière si complète que l'on pourrait uniquement à partir de celles-ci entreprendre de planifier ou même identifier les mesures de développement nécessaires.

Les méthodes subjectives, de leur côté, présentent l'avantage de permettre de couvrir de manière assez complète le critère concerné. La qualité de l'information obtenue peut par contre être très imprécise, voire fausse.

L'autoévaluation consiste dans le fait que les juges évaluent eux-mêmes leur propre action et le fonctionnement du tribunal à la lumière des critères définis. Elle constitue le mode de mesure capital de la présente matrice d'évaluation qualitative. L'information qu'elle fournit est en grande partie subjective, mais elle donne quand même dans son ensemble une base de départ de qualité et experte pour l'évaluation de la qualité du critère.

La deuxième méthode de mesure est fournie par les enquêtes – enquête étendue ou restreinte et enquête spécifique auprès des assesseurs-citoyens, des tribunaux, du personnel du tribunal et des médias. L'enquête étendue

s'adresse aux auxiliaires de la procédure judiciaire, aux procureurs et aux parties. Lorsque la nature du critère concerné ne l'exige pas, elle est effectuée sous forme restreinte, c'est-à-dire en excluant les parties. L'information fournie par les enquêtes repose elle aussi sur des estimations subjectives. Celle fournie par une partie peut ainsi être significativement obli-térée par le résultat final – victoire ou échec – de l'affaire concernée.

Un procédé praticable pour l'évaluation de la réalisation de certains critères est offert par l'emploi d'un groupe d'experts désignés. Ce groupe comprend un juge, un avocat, un procureur, un professeur (de droit) de l'université et un professionnel de la communication. Quelques critères particuliers sont évalués par un groupe d'évaluation plus restreint composé d'un juge, d'un avocat et d'un procureur. L'estimation effectuée par un groupe d'experts est elle aussi subjective, mais la composition du groupe permet de partir du principe qu'elle donne une image relativement véridique du niveau de qualité.

Pour beaucoup de critères, il est exploité des données en provenance de statistiques. Les données fournies par les statistiques sont objectives, mais les conclusions à en tirer exigent une interprétation ainsi que leur harmonisation avec les autres données. Une partie des données statistiques sont directement disponibles à partir de systèmes statistiques existants, d'autres demandent par contre la création d'une telle base de données.

La cinquième méthode de mesure réside dans l'attribution de points sur la base de la propre déclaration du tribunal.

4.5 Phase d'amorçage de la matrice d'évaluation qualitative

La mise en service de la matrice d'évaluation qualitative se fera à travers une phase d'amorçage, qui en constituera par la même occasion une importante phase de développement ultérieur. C'est seulement avec l'expérience pratique acquise au cours de cette phase d'amorçage que le contenu de la matrice pourra être définitivement approuvé.

Il a été décidé aux Journées sur la qualité de la circonscription d'appel tenue à l'automne 2005 que la phase d'amorçage sera mise en œuvre à l'automne 2006. Tous les tribunaux de la circonscription d'appel de Rovaniemi y participeront. La réalisation pratique sera placée sous la responsabilité du coordinateur du Projet de développement qualitatif assisté par une personne de contact dans chaque tribunal.

La majeure partie des mesures exigées par la matrice d'évaluation qualitative seront effectuées à l'aide du logiciel Webropol fonctionnant par l'intermédiaire de l'Internet. Ceci signifie dans la pratique que chaque répondant à un questionnaire sur la qualité pourra évaluer sur son propre ordinateur le degré de réalisation des critères touchés. Le logiciel fera la somme des évaluations fournies et en produira divers sommaires et rapports. La collecte des données sera ainsi relativement facile et n'occasionnera pas de travail supplémentaire significatif ni de gestion administrative des données.

Au niveau des statistiques, on se contentera dans la phase d'amorçage des statistiques déjà disponibles dans les systèmes existants. Hormis le critère relatif aux délais de traitement, les renseignements de base seront collectés au cours de la phase d'amorçage sans évaluation de leur qualité. A partir de cette documentation, il sera ensuite possible, à l'avenir, de créer pour ces données aussi l'échelle de mesure nécessaire pour la mesure de leur qualité.



ANNEXES

Lancé en 1999, ce Projet de développement qualitatif couvre toutes les juridictions – actuellement neuf tribunaux de grande instance et la Cour d'appel de Rovaniemi – et parmi les groupes associés les avocats, les assistants

judiciaires publics et les procureurs ainsi que désormais aussi les directeurs d'enquête d'instruction des affaires pénales de la circonscription d'appel de Rovaniemi. Il touche aussi bien les affaires civiles que les affaires pénales.

Conformément à la Constitution de la Finlande, les tribunaux se répartissent en juridictions judiciaires, juridictions administratives et juridictions spécialisées. Les juridictions judiciaires sont la Cour suprême, les cours d'appel (6) et les tribunaux de grande instance (actuellement 59). Les juridictions administratives sont la Cour administrative suprême et les tribunaux administratifs régionaux (8). Les juridictions spécialisées sont le tribunal des affaires de consommation, le tribunal du travail et le tribunal des assurances sociales.

Les juridictions judiciaires traitent toutes les affaires pénales et les affaires civiles de droit privé ainsi que généralement aussi toutes les affaires non expressément attribuées à d'autres juridictions. Les juridictions administratives traitent essentiellement des litiges liés aux relations juridiques entre le pouvoir public et les personnes privées. La compétence des juridictions spécialisées est limitée aux seules affaires ou groupes d'affaires qui leur sont assignés.

La circonscription de la Cour d'appel de Rovaniemi est la plus septentrionale du pays.

Le projet en question a pour *objectif* de produire une amélioration du travail des tribunaux afin que les procès satisfassent aux critères de justice, que les jugements et décisions soient motivées et justes et que les services des tribunaux soient accessibles aux citoyens sur le plan pécuniaire. La méthode de travail centrale en est un dialogue systématique sur l'amélioration de la qualité de l'administration judiciaire entre les juges eux mêmes ainsi qu'entre les juges et les groupes associés.

Le travail de développement est conduit par un *groupe de développement* du projet, chaque fois nommé pour trois ans, dont la présidence est assurée actuellement par le juge doyen du plus grand tribunal de grande instance de la circonscription d'appel et dont les membres sont le président de la Cour d'appel, un juge doyen de tribunal de grande instance, trois juges de grande instance, deux avocats, un procureur et un directeur d'instruction d'affaires pénales.

Un *coordinateur du développement qualitatif*, nommé annuellement parmi les juges de grande instance, a pour mission d'assister dans leur travail des *groupes d'étude sur la qualité*, de mettre en œuvre une formation, d'entretenir le contact avec les groupes associés ainsi que de produire le *Rapport qualitatif* mentionné ci-après.

Il est généralement instauré chaque année quatre groupes d'étude sur la qualité, composés de juges de chaque tribunal de grande instance de la circonscription, de membres de la Cour d'appel et de conseillers référendaires. Des procureurs, des avocats, des assistants judiciaires et des directeurs d'instruction peuvent aussi en faire partie. Il est pris pour principe que tous les juges participent au travail de ces groupes d'étude.

Lors du choix des thèmes du travail de développement, l'attention est portée sur l'ampleur et les autres aspects d'actualité du problème d'administration judiciaire à résoudre ainsi

que sur leurs aspects concrets. Le choix final des thèmes a lieu dans le cadre de *Journées de la qualité* organisées chaque automne, auxquelles participent les juges de la circonscription, les conseillers référendaires de la Cour d'appel, des stagiaires de tribunal et des représentants des groupes associés. Le choix des thèmes et la fixation des objectifs s'y rapportant sont effectués de manière à ne pas compromettre l'indépendance des tribunaux et des juges.

Chaque groupe d'étude est généralement chargé annuellement du traitement d'un thème unique. Les groupes cartographient les problèmes liés à leur thème, font le point sur les pratiques des divers tribunaux de grande instance, déterminent un mode de traitement collectivement admissible et formulent une proposition d'amélioration favorisant l'harmonisation des pratiques. Le suivi de la réalisation des objectifs est planifié dès la pose des objectifs.

Les *rapports* des groupes d'étude sont présentés aux Journées de la qualité, à laquelle ils sont discutés et il est posé pour l'année suivante les objectifs qualitatifs fondés sur ces rapports. Un Rapport qualitatif contenant les *rapports finaux* est distribué chaque année gratuitement aux participants au Projet de développement qualitatif, à toutes les juridictions du pays et aux divers groupes associés. Ce Rapport qualitatif est aussi publié par Intranet et Internet (www.oikeus.fi/27723.htm).

Les thèmes traités à ce jour ont été les suivants :

1999

- 1) uniformité de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires de vol pour utilisation sans intention de garder
- 2) uniformité de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires d'ivresse au volant
- 3) uniformité de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires de coups et blessures
- 4) problèmes liés à la préparation des affaires civiles

2000

- 1) pratique en matière de détermination des peines dans les affaires de trafic et/ou usage de stupéfiants
- 2) gestion des preuves
- 3) suivi de la mise en œuvre des propositions relatives à la préparation des affaires civiles et de l'uniformisation de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires d'ivresse au volant
- 4) suivi de la mise en œuvre de l'uniformisation de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires de vol pour utilisation sans intention de garder et de coups et blessures

2001

- 1) suivi de l'amélioration au niveau des problèmes de gestion des preuves posée en objectif pour 2001
- 2) suivi de la mise en œuvre de l'uniformisation de la pratique en matière de détermination des peines dans les affaires de trafic et/ou usage de stupéfiants posée en objectif pour 2001
- 3) direction procédurale matérielle assurée par le juge dans les affaires pénales (en particulier le droit et le devoir d'interrogation exercés par le juge)

4) gestion d'affaire (*case management*) dans les affaires civiles de grande ampleur ; en objectifs la minimisation des temps de traitement et la souplesse du mode de traitement

2002

- 1) suivi de la direction procédurale matérielle des juges en matière pénale posée en objectif pour 2002
- 2) suivi de la mise en œuvre de la réflexion gestionnelle dans les affaires civiles de grande ampleur posée en objectif pour 2002
- 3) gestion d'affaire (*case management*) dans les affaires d'assainissement de dettes ; en objectifs la minimisation des temps de traitement et la souplesse du mode de traitement
- 4) direction procédurale matérielle assurée par le juge dans les affaires civiles (en particulier le droit et le devoir d'interrogation exercés par le juge)

2003

- 1) argumentation de la décision sur preuves dans les affaires civiles et pénales
- 2) uniformisation des pratiques en matière de choix du type de peine
- 3) uniformisation des pratiques en matière d'exécution des peines avec sursis
- 4) formulation d'une demande introductive d'instance et d'une réponse types sur la base des renseignements sur les faits fournis dans une affaire civile

2004

- 1) gestion d'affaire (*case management*) dans les affaires d'assainissement de dettes et direction procédurale matérielle assurée par le juge dans les affaires civiles (suivi des objectifs fixés pour 2003)
- 2) comportement du juge à l'audience en tant que composante de la justice procédurale
- 3) préparation des parties dans les affaires civiles
- 4) application de l'article 6 du chapitre 7 du Code pénal

2005

- 1) argumentation de la décision d'admissibilité des preuves dans les affaires civiles et pénales ; et amélioration de la qualité du contenu des demandes introductives d'instance et des réponses dans les affaires civiles (suivi des objectifs fixés pour 2004)
- 2) uniformisation des pratiques en matière de choix du type de peines et d'exécution des peines avec sursis (suivi des objectifs fixés pour 2004)
- 3) gestion d'affaire (*case management*) dans les affaires pénales
- 4) coopération des juges en matière de gestion d'affaire dans les affaires civiles et usage d'un jury à trois juges dans les affaires civiles

2006

- 1) procédure et preuves en matière de détention provisoire et d'obligation de se tenir à la disposition de la justice
- 2) comportement du juge à l'audience en tant que composante de la justice procédurale (suivi de l'objectif fixé pour 2005)
- 3) préparation des parties dans les affaires civiles (suivi de l'objectif fixé pour 2005 et développement ultérieur du thème par l'élaboration d'une liste des mesures à prendre lors de cette préparation)
- 4) pratique de détermination des peines pour coups et blessures (nouveau suivi et mise à jour liés aux rapports des groupes d'étude 3/1999 et 4/2000)

Le Projet de développement qualitatif est soutenu par une formation complémentaire, dispensée à raison de 6 à 8 jours par an. En plus des thèmes qualitatifs de l'année, cette formation porte sur le droit matériel choisi pour chaque année, par exemple les études générales en droit pénal, le droit contractuel et le droit du dédommagement.

Ce Projet de développement qualitatif a été remarqué et reconnu par la collectivité judiciaire tant nationale qu'internationale. L'Association des avocats de Finlande lui a décerné en 2005 son prix de l'Acte judiciaire de l'année, sous la forme d'un bronze du sculpteur Veikko Myller intitulé *Defensor Legis* et d'un diplôme. Il a en outre remporté en 2005 le concours *The Crystal Scales of Justice Award* organisé par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe, auquel ont participé 22 projets d'un total de 15 pays et dont le prix a été une statue de cristal et un diplôme.

MATRICE D'ÉVALUATION QUALITATIVE DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère	
1) DIMENSION PROCÉDURALE DU PROCÈS	1.a) Le procès se déroule de manière ouverte et transparente pour les parties.	• La procédure de l'action judiciaire est prédictible pour les parties. • Les parties savent en permanence dans quelle phase se trouve le traitement de l'affaire et comment celui-ci est appelé à se poursuivre. • Le juge président fait un usage efficace et informatif de son pouvoir de direction du processus pour expliquer le déroulement de la procédure aux parties et aux autres participants au procès. • Les parties ont la réelle faculté de présenter leurs prétentions, leur argumentation et leurs preuves. • Les parties ont la possibilité de donner leur avis sur les prétentions, l'argumentation et les preuves de la partie adverse. • Les parties ont aussi la possibilité de se prononcer sur la documentation acquise d'office par le tribunal.	
	1.b) Le juge agit au procès avec indépendance et impartialité.	• Le juge juge l'affaire uniquement en fonction de la documentation présentée au procès et en se fondant uniquement sur les règlements légaux en vigueur et d'autres sources juridiques admissibles. • L'action de direction du juge ne compromet pas la confiance envers l'indépendance et l'impartialité du tribunal. • Le juge traite les parties de manière égale. • Le juge ne laisse pas la pression de la publicité, l'opinion publique ou quelque autre facteur extérieur que ce soit influencer sur le traitement de l'affaire ou le jugement.	
	1.c) Le procès est adéquatement organisé.	• La nature et l'ampleur de l'affaire sont prises en compte dans l'organisation du procès. • Le juge président favorise au besoin une mise en œuvre efficace de la préparation des parties dans les affaires civiles. • Dans le cas où le tribunal comprend plusieurs salles d'audience ou autres locaux d'audience, le choix de ceux-ci tient compte de l'équipement technique exigé pour l'audience et des possibilités des parties de s'y rendre. Des locaux annexes sont utilisés, en plus des audiences d'affaires pénales, également pour des affaires civiles dans le cas où cela permettrait d'obtenir des avantages significatifs du point de vue des parties. • La présence en personne des parties n'est pas requise s'il n'est pas nécessaire de les entendre pour dénouer l'affaire ou pour viser à une solution par transaction. • Dans les affaires tant civiles que pénales, avant d'annuler une audience, il est étudié avec précision la possibilité de traiter l'affaire au moins partiellement et d'en reporter le traitement seulement pour les autres parties. • La composition du jury se détermine en fonction de la nature de l'affaire. Les affaires simples et faciles sont retirées aux juges et déferées aux magistrats de grande instance, aux notaires publics et au personnel du greffe (délégation). D'une autre part, des compositions renforcées sont utilisées chaque fois que la nature de l'affaire le requiert et d'autre part de telles compositions ne sont pas laissées inutilisées pour des raisons liées à un manque de ressources du tribunal.	

Barème	Méthodes de mesure
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • questionnaire aux auxiliaires du procès, aux procureurs et aux parties (= «enquête étendue»)
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enregistrement statistique des allégations d'incompétence • enquête étendue
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • statistiques des annulations d'audiences (séparément celles faites à l'avance et celles effectuées à l'audience même)

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
1) DIMENSION PROCÉDURALE DU PROCÈS (suite)	1.d) Il est visé activement dans l'affaire à parvenir à une transaction mais sans exercer de pression sur les parties (affaires civiles et questions d'indemnisation dans les affaires pénales).	• En plus des préparatifs écrits et de l'examen préparatoire, le juge maintient dans la mesure du possible la possibilité d'une transaction durant tout le procès compte tenu des avis et des souhaits des parties. • Le juge explicite en détail aux parties les avantages et l'intérêt de la transaction par rapport au règlement de l'affaire par jugement. • Le juge ne fait pas pression sur les parties ni ne les oblige dans le sens de la résolution par transaction. • La nature de l'affaire le permettant et le besoin s'en présentant, il est utilisé diverses techniques de transaction (négociations avec les parties et leurs assistants en justice, avec les seuls assistants, avec une partie sans la présence de la partie adverse, etc.). • La transaction est mise en œuvre de manière équitable et impartiale. • Il est au besoin étudié la volonté des parties et la possibilité de faire passer l'affaire de la procédure d'action judiciaire à celle de transaction judiciaire séparée (663/2005).
	1.e) La conduite (formelle et concrète) du procès est efficace et active.	• Le juge président assure l'organisation et la répartition des phases du procès en un tout cohérent. • Les délais posés pour les dispositions ultérieures au procès au tribunal ne sont pas prolongés automatiquement sans motif dûment fondé. • Dans les affaires civiles, le sommaire de la préparation écrite est remis aux parties en dû temps avant l'examen préparatoire. • Lors de la préparation de l'affaire et dans les affaires pénales au plus tard lors de la présentation de l'affaire à l'audience, les points litigieux et les points non-litigieux ainsi que le déroulement des faits sont soigneusement distingués selon leurs éléments pertinents. • Le juge président fait activement usage de son droit d'interrogation pour veiller à ce que l'affaire soit traitée de fond en comble • Par ses moyens de direction du procès, le juge président rectifie les erreurs évidentes des parties. • Le juge président veille à ce qu'il ne soit rien mêlé à l'affaire qui n'en relève pas. • Les moyens de contrainte procéduraux sont utilisés aussi extensivement que l'efficacité de la progression du processus l'exige.
	1.f) Le procès est organisé et réalisé de façon à entraîner pour les parties et ses autres acteurs le moins de frais possible.	• Dans les affaires civiles, le tribunal veille à ce que la plainte et la réponse soient clairement agencées. • Dans les affaires civiles, la préparation écrite ne doit pas être indûment prolongée. En règle générale, dès la réponse arrivée, il est passé à l'examen préparatoire sans demande d'avis écrit au demandeur. • L'affaire est mise en état de traitement en audience en une seule séance d'examen préparatoire. • L'affaire passe directement de la préparation écrite à l'audience sans examen préparatoire chaque fois que cela est possible. • L'affaire est résolue uniquement sur la base de la préparation écrite chaque fois que cela est possible.

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • statistiques des accords de transaction et de leurs phases d'élaboration • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue, parties exclues
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue parties exclues • statistiques des demandes de réponse et du nombre d'audiences par affaire • statistique des examens préparatoires organisés par téléphone et des comparutions par téléphone ainsi que des vidéoconférences

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
1) DIMENSION PROCÉDURALE DU PROCÈS (suite)	1.f) Le procès est organisé et réalisé de façon à entraîner pour les parties et ses autres acteurs le moins de frais possible. (suite)	• Il est permis aux parties de présenter exclusivement les témoignages nécessaires, la réception de ces derniers se faisant de manière centralisée. Il est évité la réception de dits «sur-témoignages» par le refus des témoignages clairement inutiles. • Les techniques modernes (courrier électronique, téléphone, vidéo-conférence, etc.) sont le plus possible utilisées et mises à profit dans la procédure judiciaire, dans les limites autorisées par la loi, en vue d'éviter des frais inutiles. • Pour la modération des frais de justice de la partie adverse, il est examiné, en plus de celle de l'assistant judiciaire, l'avis de son client lorsque cela est faisable sans difficulté. • Lors de la détermination des frais de justice, afin de minimiser le risque de frais, il est appliqué dans la mesure du possible les dites règles de modération (articles 8a et 8b du Code pénal).
	1.g) Le procès est mis en œuvre avec souplesse.	• L'établissement du calendrier du procès prend en compte les besoins justifiés des parties et des avocats (dates et heures). • La mise en œuvre du procès est discutée avec les parties et leurs assistants. • Les moyens techniques sont exploités le plus abondamment possible (cf. 1.f). (On peut ainsi, par exemple, convenir avec un témoin de l'alerter par téléphone lorsque viendra son tour de témoigner.) • Si tel est leur désir, il est donné aux parties la possibilité de quitter le tribunal dès que leur présence n'est plus nécessaire pour la résolution de l'affaire. • Les affaires urgentes sont mises en traitement avant les autres (cf. 4.b ci-après).
	1.h) Le procès est mis en œuvre le plus publiquement possible.	• La question de la publicité du traitement de l'affaire est traitée publiquement. • Les éventuels ordres de limitation de la publicité du traitement sont limités aux seuls éléments strictement nécessaires. • Il est évité d'émettre des ordres de confidentialité ou secret inutilement extensifs au sujet des documents du procès ou du jugement et le secret est limité au strict nécessaire. • Les jugements à tenir secrets font l'objet d'exposés publics rapportant les grandes lignes de l'affaire et des motifs de la décision. • Alors même qu'il est veillé à garantir la publicité du procès, il est aussi assuré qu'il ne s'ensuivra pas d'enfreintes à la protection de la vie privée ou à un déroulement non perturbé du procès.
	1.i) Le procès est mis en œuvre de manière interactive.	• Il est agi de telle manière que les participants au procès puissent ressentir qu'ils ont pu présenter librement leurs vues dans l'affaire. • Les participants au procès sont traités de manière à ce qu'ils aient le sentiment d'être entendus (p. ex. orientation du regard vers celui qui parle, questions intermédiaires, etc.) et compris. • En plus de leur comparution formelle, il est cherché à ce que les participants au procès se sentent réellement entendus.

	Barème	Méthodes de mesure
		• statistiques des décisions d'affaire conflictuelle uniquement fondées sur examen préparatoire écrit • statistiques des affaires jugées après audience sans examen préparatoire • statistiques des frais de justice requis sur jugement
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue, parties exclues • statistiques de l'emploi de l'équipement technique (cf. 1.f)
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête auprès des médias • enquête étendue, parties exclues • statistiques des décisions limitant la publicité • statistiques du nombre de comptes-rendus publics
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enquête étendue

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
2) JUGEMENT ET DÉCISIONS	2.a) Les décisions sont justes et légales.	• Il ressort clairement de la décision qu'elle est légale et qu'elle repose sur les pièces présentées. • L'élaboration de la décision a pris en compte, en plus de la législation, la pratique et les autres sources juridiques en vigueur (travaux préparatoires des lois, littérature juridique, arguments dits réels, etc.) et les circonstances de l'affaire individuelle. • L'élaboration de la décision applique les recommandations relatives à la pratique judiciaire et aux modes de procédure du Projet de développement qualitatif en pratiquant la comparaison avec les pratiques et les méthodes appliquées par chaque juge.
	2.b) L'argumentation des décisions a convaincu les parties, les professionnels de l'action judiciaire et la communauté scientifique que les décisions sont justes et légales.	• La décision est fondée de manière à ce que les parties, les professionnels de l'action judiciaire et la communauté scientifique puissent être convaincus qu'elle est juste et légale.
	2.c) Les décisions sont motivées ouvertement.	• L'argumentation expose ouvertement les fondements sur lesquels repose le jugement ou la décision. • Dans le cas où plusieurs options de décision sérieuses se sont présentées dans l'affaire, ces options sont exposées dans l'argumentation. • L'argumentation se prononce également sur les arguments contraires au résultat final et sur les raisons pour lesquelles les arguments en faveur du résultat final l'ont emporté dans le cas en question (principe des pour et des contre). • L'argumentation précise dans la mesure nécessaire les sources juridiques de divers niveaux utilisées (cf. 2.a). Les prises de position de la littérature juridique ne sont toutefois exposées que lorsque la résolution de l'affaire a impérativement nécessité une argumentation par prises de position.
	2.d) Les décisions sont argumentées avec minutie et logique.	• L'argumentation est agencée selon la problématique. (Il y apparaît quelles questions importantes du point de vue de la décision sont ou ne sont pas contestées. Il n'est appliqué à chaque litige que les preuves significatives pour la résolution du point en question.) • Une position est prise sur toutes les preuves admises et sur toutes les questions en litige. • Les diverses questions juridiques sont résolues séparément et dans un ordre logique.

Barème	Méthodes de mesure
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • statistiques du pourcentage de demandes de recours (rapport du nombre des recours à celui des affaires où le recours est possible)
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enquête étendue
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • évaluation effectuée par un groupe d'experts (un juge, un avocat, un procureur, un professeur de l'université et un professionnel des médias)
<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • évaluation effectuée par un groupe d'experts (composition selon 2.b)

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
2) JUGEMENT ET DÉCISIONS (suite)	2.e) Les décisions sont argumentées de manière intelligible.	• La décision est linguistiquement rédigée de telle façon que, en plus des parties, le lecteur extérieur en comprenne aisément les motifs principaux. • L'argumentation est formulée dans la langue commune et l'usage de termes juridiques est évité ou la signification de ceux utilisés explicitée. • L'intelligibilité de la décision est accrue par l'emploi de (sous-)titres et une structuration claire.
	2.f) Les décisions sont clairement structurées et soignées sur le plan linguistique et esthétique.	• La décision sépare clairement les parties consacrées à l'exposé de l'affaire, aux preuves, à l'argumentation et au résultat final. • La décision est rédigée de manière suffisamment compacte. • La décision ne comporte pas de fautes d'orthographe ou de frappe et sa correction linguistique a été vérifiée. • La décision a également une présentation soignée.
	2.g) Les décisions sont prononcées de manière intelligible.	• La décision n'est pas lue de manière monotone sous sa forme écrite mais annoncée dans la langue parlée. • Il est assuré par des questions intermédiaires et finales que les parties ont bien compris le contenu de la décision. • Il est réservé aux parties la faculté de présenter des questions pour précision dans le cas où ils n'ont pas compris la décision dans une ou plusieurs parties. • L'annonce de la décision est faite de manière axée sur les problèmes et en s'adressant aux parties concernées, c'est-à-dire en regardant vers celles-ci.
3) ATTITUDE ENVERS LES PARTICIPANTS AU PROCÈS ET LE PUBLIC	3.a) Les participants au procès et le public sont traités avec le respect dû à leur valeur d'être humain.	• Les participants au procès ne sont pas traités de la part des juges en qualité d'objets impersonnels de l'action judiciaire mais comme des personnes individuelles douées de réflexion, sentiment et volonté – quel que soit le rôle qu'ils jouent dans le procès.
	3.b) Il est organisé pour les participants au procès une information conseil adéquate ne compromettant cependant pas l'impartialité et l'équité du tribunal.	• Les parties sont informées sur l'identité des personnes traitant l'affaire et des changements survenant à ce niveau. • Il est répondu sans délai aux demandes de renseignements des participants au procès. • Il est tenu en vue au tribunal et proposé activement aux participants au procès des brochures sur le processus judiciaire et les formulaires s'y rapportant. • Il est au besoin invité les parties à faire appel aux services d'un assistant judiciaire ou d'un avocat. • Il n'est pas donné d'instructions ou de conseils dits de plaidoirie, mais une assistance est fournie en cas de besoin selon la nature de l'affaire, par exemple pour son introduction.

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • évaluation effectuée par un groupe d'experts (composition selon 2.c)
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • évaluation effectuée par un groupe d'experts (composition selon 2.c)
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue • enquête auprès des assesseurs-citoyens
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
3) ATTITUDE ENVERS LES PARTICIPANTS AU PROCÈS ET LE PUBLIC (suite)	3.c) Le guidage et le service des personnes se présentant au procès commencent dès leur arrivée sur place (= tribunal ou autre lieu).	• Le lieu de l'audience comporte une signalisation d'orientation claire • Le lieu de l'audience comporte un point de renseignement. • L'information, si tant est qu'elle peut être dispensée sans compromettre l'impartialité, et le service sont assurés par la totalité du personnel du tribunal.
	3.d) Il est fourni aux participants au procès toute l'information nécessaire sur le déroulement des événements.	• Les phases du déroulement et le calendrier du procès sont communiqués aux parties et aux autres participants au procès. • La composition du jury (au moins le président et le secrétaire) et les coordonnées de contact du tribunal sont déjà communiquées aux parties et aux autres personnes convoquées dans les documents qui leur ont été fournis. • Il est inscrit sur la liste des affaires apposée à la porte de la salle d'audience les noms des membres du jury et du secrétaire. • Les membres du tribunal sont au besoin également présentés aux participants en début de séance. • Il est assuré que les participants au procès sont au courant du déroulement de la procédure et le président leur explique le déroulement des événements et la position qui y leur incombe. • Des brochures et des présentoirs sont tenus à disposition. • Les pages Internet du tribunal sont tenues à jour et contiennent des documents sur la procédure judiciaire et des liens vers une telle documentation.
	3.e) La communication d'information éventuellement nécessaire est mise en œuvre.	• Le tribunal a un plan de communication à jour conformément auquel la communication de l'information est assurée
	3.f) Il est tenu compte dans l'agencement des locaux d'attente de la justice des besoins spécifiques des divers groupes de clientèle.	• Il est ménagé aux parties et aux témoins ainsi qu'au besoin aux défendeurs la possibilité d'attendre le commencement de l'audience dans leurs propres locaux d'attente. (Pour ce qui est des témoins et des parties civiles, il est important qu'ils puissent attendre le moment de leur comparution sans faire l'objet de quelque forme de pression que ce soit, ce qui vaut aussi pour les défendeurs apeurés.) • Il est assuré que les personnes ivres ou autres ne causent pas de perturbations dans les locaux d'attente.

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enquête auprès des médias • déclaration du tribunal au sujet de l'existence d'un plan de communication
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
4) RAPIDITÉ DU PROCÈS	4.a) Les affaires sont traitées dans les délais de traitement optimaux pour l'organisation de l'action judiciaire.	Délais de traitement optimaux (par phases) : <u>1. Affaires civiles (affaires sommaires exclues) et affaires gracieuses conflictuelles à traiter selon la procédure stipulée par le 1^{er} alinéa de l'article 8:4 du Code pénal</u> • enregistrement (immédiat) de la demande introductive d'instance et prise de connaissance de son contenu = 1 semaine • délai de dépôt de la réponse = 2–3 semaines selon la nature de l'affaire • délai de dépôt de l'éventuel avis = 2–3 semaines • tenue de l'examen préparatoire dans les 2 mois à compter de la fin de la préparation écrite • venue de l'audience dans les 2 semaines suivant l'examen préparatoire • jugement dans les 2 semaines suivant l'audience Le délai de traitement optimal d'une affaire civile ou d'une affaire gracieuse conflictuelle est ainsi de 4 mois. <u>2. Affaires pénales</u> <u>2.1 Affaires pénales simples</u> (ivresse au volant, etc.) • affaires portant sur un délit avoué ou pouvant être jugées sans audience (procédure écrite) • traitement hors audience ou audience et jugement au plus tard dans un délai de 1 mois Le délai de traitement optimal d'une affaire pénale simple est ainsi de 1 mois. <u>2.2 Autres affaires pénales</u> • examen des prétentions des parties civiles 2–3 mois • audience 2 mois au plus à compter de l'introduction de l'affaire Le délai de traitement optimal d'une affaire pénale autre que simple est ainsi de 2 mois. Remarque : Pour parvenir à un temps de traitement optimal, il s'impose que le traitement de l'affaire ne comprenne pas de périodes au cours desquelles il ne se passe rien.

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Affaires civiles (sauf affaires sommaires) et affaires gracieuses conflictuelles à traiter selon la procédure stipulée par le 1^{er} alinéa de l'article 8: 4 du Code pénal</u> < 4 mois = 5 p 4–6 mois = 4 p 6–8 mois = 3 p 8–10 mois = 2 p 10–12 mois = 1 p > 12 mois = 0 p Affaires pénales simples < 1 mois = 5 p 1–2 mois = 3 p 2–3 mois = 1 p > 3 mois = 0 p Affaires pénales non simples < 2 mois = 5 p 2–3 mois = 4 p 3–4 mois = 3 p 4–5 mois = 2 p 5–6 mois = 1 p > 6 mois = 0 p	- évaluation de la moyenne par les juges (lors de la phase initiale) - statistiques des temps de traitement des tribunaux de grande instance

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère
4) RAPIDITÉ DU PROCÈS (suite)	4.b) L'importance de l'affaire pour les parties et la durée de la phase antérieure au procès sont prises en compte pour la détermination du calendrier de traitement de l'affaire. (suite)	• Bien que les affaires soient effectivement traitées en règle générale dans l'ordre de leur arrivée, la planification du calendrier de certains groupes d'affaires doit tenir compte de l'importance particulièrement élevée de l'affaire pour les parties, par exemple les affaires dites de maison à moissure, les affaires de garde d'enfant, les affaires de droit du travail et les affaires d'assainissement de dettes. • Les règles spécifiques portant sur la rapidité du traitement sont respectées. • Les demandes de traitement d'urgence motivées des parties sont prises en considération. • Lorsque le traitement de l'affaire a pris du retard à quelque phase de la procédure (par exemple l'instruction ou le traitement en juridiction inférieure), une attention particulière est accordée à la rapidité du traitement.
	4.c) Les parties ont le sentiment que le traitement de l'affaire s'est déroulé avec célérité.	• Bien que du point de vue du tribunal l'affaire se soit effectivement déroulée rapidement, il doit être visé à ce que les parties partagent cet avis. • Il est au besoin expliqué aux parties de quelles phases de traitement est constitué le calendrier total et pourquoi il en est ainsi.
	4.d) Les délais fixés ou convenus ont été respectés.	• L'attitude au regard des demandes de prolongation de délai est que la prolongation n'est pas accordée automatiquement mais uniquement pour un motif fondé – et dans le cas positif pas plus de quelques semaines. • Le délai de réponse n'est pas prolongé automatiquement. • Les délais de traitement des affaires urgentes stipulées par la loi sont respectés.
5) SAVOIR-FAIRE ET COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE DES JUGES	5.a) Les juges s'emploient eux-mêmes à entretenir leur savoir-faire et leur compétence professionnelle.	• Les juges prennent connaissance de la législation nouvelle et de ses préparatifs, suivent la jurisprudence la plus récente et se tiennent au courant du contenu de la littérature juridique.
	5.b) Les juges prennent régulièrement part à une formation complémentaire.	• Les juges prennent activement part aux sessions de formation spontanément organisées par chaque juridiction ou organisées en liaison avec des projets de développement qualitatif. • Les juges prennent activement part aux cours de formation complémentaire adressés aux juges par l'administration centrale des tribunaux ou par quelque autre organisme dispensant une formation pour les juges. • Les juges prennent part à 8 à 10 jours/an/juge (durée optimale) de formation complémentaire.

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue, parties exclues
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • statistiques par tribunal

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère	
5) SAVOIR-FAIRE ET COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE DES JUGES (suite)	5.c) La participation des juges à une formation est convenue annuellement dans le cadre de débats de développement tenus avec eux.	• Les besoins en formation et la participation à une formation sont consignés pour chaque juge dans le plan de formation du tribunal.	
	5.d) Le tribunal comprend des juges spécialisés dans certains types d'affaires.	• Le tribunal a des juges spécialisés dans les affaires soit civiles soit pénales. • La spécialisation est poussée plus loin si cela est nécessaire en raison de la nature des affaires à traiter et si la taille de la juridiction le permet.	
	5.e) Les parties et les assistants judiciaires ont le sentiment que le juge s'est préparé consciencieusement à l'affaire et la maîtrise bien.	• Le juge s'est bien préparé et connaît bien les éléments de l'affaire. • Le juge comprend parfaitement de quoi il est question dans l'affaire. • Le juge maîtrise les normes ainsi que la jurisprudence la littérature juridique applicables à l'affaire et est en mesure de tenir un dialogue s'y rapportant avec les professionnels du procès. • Le juge dirige le processus de manière avec clarté et détermination. • Le juge se comporte au procès avec assurance et sans hésitations. • Le juge sait faire preuve d'interactivité aussi avec les profanes (exposé de l'affaire et discussion dans la «langue de tout le monde») • Le jugement est annoncé de manière claire et intelligible.	
	5.f) Les juges participent régulièrement et activement à des réunions de juges, à des réunions de concertation sur la qualité et d'une manière générale à un travail en groupe de développement qualitatif.	• Des réunions de juges sont régulièrement organisées au tribunal (par exemple une fois par mois). • En plus des affaires administratives, il est traité aux réunions de juges avant tout les questions d'administration judiciaire avancées par ceux-ci. • Les affaires à traiter aux réunions de juges sont préparées à l'avance selon leur nature. • Les affaires à aborder aux réunions de juges sont consignées sur un agenda ou au procès verbal. • Les juges sont prêts à se charger des affaires abordées à leur réunion.	

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • enquête auprès des tribunaux
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• déclaration du tribunal
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • statistiques par tribunal

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère	
6) ORGANISATION ET DIRECTION DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE (suite)	6.a) L'organisation de l'administration judiciaire et la direction du tribunal sont assurées avec professionnalisme et orientées de manière à contribuer à la réussite de l'action décisionnelle.	• Le tribunal est dirigé par résultats et performance. • Le tribunal fonctionne selon des principes directeurs établis. • La direction prend en compte de manière équilibrée la perspective des clients et la perspective interne du tribunal. • La direction s'opère en coopération interactive avec le personnel. • L'organisation de l'administration judiciaire et la direction du tribunal sont effectuées en veillant à la suffisance au tribunal du savoir-faire et de la compétence professionnelle nécessaires.	
	6.b) La distribution des affaires introduites est planifiée et réalisée d'une manière inspirant confiance.	• Les affaires introduites sont soit tirées au sort entre les juges soit distribuées selon une méthode garantissant une répartition finale adéquate. • L'identité du distributeur n'influe pas sur la distribution des affaires. • Les critères de distribution sont définis à l'avance. • Le distributeur ne possède pas d'intérêts au regard du résultat final. • Les motifs pour lesquels il peut être fait exception à la distribution réglementaire (par exemple l'ampleur exceptionnelle de l'affaire) sont exposés par écrit.	
	6.c) Le savoir-faire spécialisé des juges individuels est exploité pour le traitement des affaires.	• Leur éventuel savoir-faire spécial est pris en compte lors de l'attribution des diverses missions aux juges et de l'établissement des critères de distribution des affaires.	
	6.d) Le traitement des affaires est organisé de manière à pouvoir réellement utiliser des jurys élargis.	• Il est toujours possible d'utiliser des compositions de jury élargies lorsque l'affaire est étendue ou difficile au niveau des preuves, sur le plan juridique ou autrement. • Les ressources sont suffisantes pour assurer l'emploi de compositions élargies.	
	6.e) Des débats de développement sont tenus annuellement avec les juges.	• Les débats de développement sont systématiques et préparés à l'avance. • Il est utilisé pour l'agencement et la préparation de ces débats un formulaire définissant les sujets à aborder. • Les accords conclus à ces débats sont consignés.	

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • estimation par un groupe d'évaluation (un juge, un avocat et un procureur) • déclaration du tribunal
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • déclaration du tribunal
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• statistiques sur les jurys élargis
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • déclaration du tribunal

Champ d'évaluation	Critère de qualité	Caractéristiques du critère	
6) ORGANISATION ET DIRECTION DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE (suite)	6.f) Le tribunal doit avoir une procédure systématique permettant de suivre activement la progression du traitement des affaires et permettant de prendre les dispositions nécessaires pour accélérer le traitement des affaires en retard.	• La progression des affaires en cours depuis longtemps (par exemple plus d'un an) est suivie. • La collectivité des juges de la circonscription examine une fois par trimestre les statistiques du nombre des affaires et des temps de traitement par tribunal. • Les statistiques de chaque juge sont passées en revue avec celui-ci au moins une fois par an. • Le tribunal a une règle du jeu convenue à l'avance sur la manière d'agir dans le cas où les affaires d'un juge commenceraient à prendre un retard démesuré par exemple en raison d'une masse de travail excessive.	
	6.g) La sécurité des participants au procès et du personnel du tribunal est assurée.	• Le tribunal a un plan de sécurité définissant les risques et les mesures de maintien de la sécurité (par exemple participation à une formation sur la sécurité, inspections de sécurité, vidéosurveillance, surveillance de la circulation, service de garde, système d'alarme surprise, issues de secours, possibilité d'utiliser une salle de sûreté). • Les participants au procès ont le sentiment que celui-ci s'est déroulé en toute sécurité.	
	6.h) La direction du tribunal veille à ce que les juges et le reste du personnel ne soient pas surmenés par un travail excessif.	• La direction supérieure veille à ce que le personnel ne travaille pas trop mais garde un sain équilibre entre le travail et le temps libre. • Chaque personne travaillant au tribunal a la faculté de veiller pour sa propre part à posséder la capacité de s'acquitter de son propre travail. • Le temps nécessaire à la formation est pris en compte dans le cadre de la répartition des tâches aux juges. • Lorsque le tribunal souffre objectivement d'un manque de ressources, la responsabilité du fait est prise par le doyen.	

	Barème	Méthodes de mesure
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • déclaration du tribunal
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • déclaration du tribunal • enquête étendue
	<u>Degré de réalisation</u> • nul = 0 p. • médiocre = 1 p. • passable = 2 p. • bon = 3 p. • excellent = 4 p. • exemplaire = 5 p.	• autoévaluation des juges • statistiques des absences pour raison de santé