



Strasbourg, le 6 décembre 2019

CEPEJ(2019)15

COMMISSION EUROPÉENNE POUR L'EFFICACITÉ DE LA JUSTICE  
(CEPEJ)

***Sortir le juge de son isolement***

**Lignes directrices visant à améliorer le savoir-faire et le savoir-être du juge, renforcer le partage des connaissances et la collaboration, et dépasser une culture judiciaire d'isolement**

***Document adopté par la CEPEJ lors de sa 33<sup>ème</sup> réunion plénière, les 5-6 décembre 2019***

## Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	4
LIGNE DIRECTRICE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION : .....	6
Créer des outils de partage des connaissances entre magistrats ; assurer l'intelligibilité des informations partagées et en contrôler le contenu et l'accès .....	6
LIGNE DIRECTRICE DE MUTUALISATION : .....	7
Développer et diffuser des outils de création de modèles et de diffusion des décisions dans le respect de l'indépendance du magistrat et en contrôlant la qualité des documents ainsi transmis .....	7
LIGNE DIRECTRICE D'OUVERTURE : .....	8
Assurer l'ouverture aux évolutions judiciaires par la diffusion de l'actualité via un canal électronique et la réalisation de réunions internes ou ouvertes à des partenaires afin de favoriser l'émergence de nouveaux points de vue .....	8
LIGNE DIRECTRICE DE COOPERATION : .....	9
Développer une équipe autour du magistrat afin de gagner en qualité et en temps en concentrant son travail sur la prise de décision sans remettre en question son indépendance .....	9
LIGNE DIRECTRICE D'ECHANGE : .....	10
Réfléchir au développement de l'intervision, afin d'encourager des échanges apaisés entre pairs sur les pratiques professionnelles .....	10
LIGNE DIRECTRICE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : .....	11
Assurer un soutien aux magistrats via des groupes de soutien, des séminaires ou des formations pour garantir leur bien-être au travail .....	11
LIGNE DIRECTRICE D'ETHIQUE POSITIVE : .....	12
Développer l'éthique positive par la création de guides de déontologie et encourager leur mise en œuvre concrète auprès des magistrats .....	12
<b>Introduction</b> .....	13
<b>I. Briser l'isolement pour enrichir le savoir-faire du juge</b> .....	15
A. Ligne directrice de diffusion de l'information : créer des outils de partage des connaissances entre magistrats ; assurer l'intelligibilité des informations partagées et en contrôler le contenu et l'accès .....	15
Exemple 1 : Les fora et blogs conservant et centralisant l'information .....	15
Exemple 2 : Les listes de discussion partageant l'information .....	16
Exemple 3 : Le maintien de rencontres entre juges comme voie privilégiée d'échange d'information .....	16
Conclusion / questions .....	16
B. Ligne directrice de mutualisation : développer et diffuser des outils de création de modèles et de diffusion des décisions dans le respect de l'indépendance du magistrat et en contrôlant la qualité des documents ainsi transmis .....	18
Exemples .....	18
Conclusion / questions .....	19
C. Ligne directrice d'ouverture : assurer l'ouverture aux évolutions judiciaires par la diffusion de l'actualité via un canal électronique et l'organisation de réunions internes ou ouvertes à des partenaires afin de favoriser l'émergence de nouveaux points de vue .....	20

Exemple 1 : L'accès à des bases de données de consultation de la législation et de la jurisprudence.	20
Exemple 2 : Le recours à des juges référents	21
Exemple 3 : L'organisation de rencontres entre juges et autres professionnels	21
Conclusion / questions	23
D. Ligne directrice de coopération : développer une équipe autour du magistrat afin de gagner en qualité et en temps en concentrant son travail sur la prise de décision sans remettre en question son indépendance	24
Exemples	24
Conclusion / questions	25
<b>II. Briser l'isolement pour améliorer le savoir être du juge</b>	<b>26</b>
A. Ligne directrice d'échange : développer l'intervision afin d'encourager les échanges apaisés entre pairs sur les pratiques professionnelles	26
Exemples	26
Conclusion / questions	28
B. Ligne directrice de prévention des risques psychosociaux : assurer un soutien aux magistrats via des groupes de soutien, des séminaires, ou des formations pour garantir leur bien-être au travail	30
Exemple 1 : analyse des risques psychosociaux	30
Exemple 2 : prévention des risques psychosociaux	30
Exemple 3 : protection des juges	31
Conclusion / questions	32
C. Ligne directrice d'éthique positive : développer l'éthique positive par la création de guides de déontologie et encourager leur mise en œuvre concrète auprès des magistrats	33
Exemple 1 : La création de normes déontologiques	33
Exemple 2 : Formation des juges d'accompagnement	34
Exemple 3 : Soutien et réponse aux questions des juges : programmes de surveillance et d'aide	34
Conclusion / question	35
<b>Conclusion</b>	<b>36</b>
<b>Annexe I</b>	<b>37</b>
<b>Annexe II - Bibliographie</b>	<b>39</b>
<b>Examen critique</b>	<b>40</b>

## Avant-propos

Le Groupe de travail sur la qualité de la justice (CEPEJ-GT-QUAL) de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) a récemment étudié les différents moyens et outils mis en œuvre dans les Etats membres du Conseil de l'Europe (CoE) pour améliorer la qualité du travail des juges. Il a été constaté qu'une tradition d'isolement entoure les fonctions judiciaires du fait, notamment, de l'indépendance des magistrats qui peut être vécue parfois comme un frein à l'ouverture et du caractère intrinsèquement solitaire de la prise de décision. Face à cet isolement, de nombreuses initiatives ont été prises à l'échelle européenne.

Il s'agit notamment d'assurer un partage optimal des connaissances. Des outils tels que des canaux de discussion entre magistrats ou encore la diffusion de modèles de décisions permettent d'enrichir le savoir-faire du magistrat mais d'autres moyens, tout aussi ambitieux, cherchent à enrichir les pratiques professionnelles, le savoir être du juge. Il en est ainsi de l'intervision ou encore du développement en juridiction des principes directeurs d'éthique positive.

Grâce à un travail collaboratif avec les membres du Réseau des tribunaux pilotes de la CEPEJ, un aperçu de ces pratiques a pu être présenté aux membres du CEPEJ-GT-QUAL. A l'issue de ces observations, il a semblé opportun de développer des lignes directrices et des principes ayant pour objectif de présenter des outils et des moyens pouvant améliorer le travail du juge, notamment en enrichissant ses connaissances mais aussi en contribuant à son bien-être au travail. Par ailleurs, ce document cherche à mettre en lumière des bonnes pratiques et des éléments, qui, en permettant au juge de fournir un travail de meilleure qualité, exercent des effets positifs sur la qualité du système judiciaire dans sa globalité. Il s'adresse notamment aux conseils de la magistrature et aux instituts de formation qui ont sans aucun doute un rôle clé à jouer dans la promotion d'une nouvelle culture plus collaborative.

### ***1 LIGNE DIRECTRICE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION :***

Créer des outils de partage des connaissances entre magistrats ; assurer l'intelligibilité des informations partagées et en contrôler le contenu et l'accès

### ***2 LIGNE DIRECTRICE DE MUTUALISATION :***

Développer et diffuser des outils de création de modèles et de diffusion des décisions dans le respect de l'indépendance du magistrat et en contrôlant la qualité des documents ainsi transmis

### ***3 LIGNE DIRECTRICE D'OUVERTURE :***

Assurer l'ouverture aux évolutions judiciaires par la diffusion de l'actualité via un canal électronique et la réalisation de réunions internes ou ouvertes à des partenaires afin de favoriser l'émergence de nouveaux points de vue

### ***4 LIGNE DIRECTRICE DE COOPERATION :***

Développer une équipe autour du magistrat afin de gagner en qualité et en temps en concentrant son travail sur la prise de décision sans remettre en question son indépendance

### ***5 LIGNE DIRECTRICE D'ECHANGE :***

Réfléchir au développement de l'intervision, afin d'encourager les échanges apaisés entre pairs sur les pratiques professionnelles

### ***6 LIGNE DIRECTRICE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHO SOCIAUX :***

Assurer un soutien aux magistrats via des groupes de soutien, des séminaires, ou des formations pour garantir leur bien-être au travail

### ***7 LIGNE DIRECTRICE D'ETHIQUE POSITIVE :***

Développer l'éthique positive par la création de guides de déontologie et encourager leur mise en œuvre concrète auprès des magistrats

# 1

## LIGNE DIRECTRICE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION :

**Créer des outils de partage des connaissances entre magistrats ; assurer l'intelligibilité des informations partagées et en contrôler le contenu et l'accès**

Les tribunaux pilotes ont montré un réel intérêt pour l'utilisation des listes de discussion, blogs, et forum de discussion. Un tel modèle collaboratif de partage des connaissances entre les juges est indéniablement un outil pouvant améliorer la qualité des décisions en donnant aux juges l'accès aux sources théoriques et législatives pertinentes mais surtout, plus encore, à la pratique de leurs pairs dans la mise en œuvre de ces sources.

Les tribunaux sont encouragés à créer des outils de partage de connaissances et de savoir-faire à l'intention du personnel judiciaire, tels que des fora de discussion ou des blogs et ce, tant pour lutter contre l'isolement en favorisant une ambiance dynamique de travail, que pour contribuer à l'harmonisation des pratiques et des décisions, source de sécurité juridique. Ces outils peuvent par ailleurs devenir un support utile d'archivage de la mémoire des tribunaux permettant d'assurer la transmission au sein des juridictions.

L'utilisation de ces outils a toutefois certaines limites, notamment lorsque les informations abondantes et mal triées ont généré la saturation du système. C'est pourquoi, il semble important de garantir l'intelligibilité des informations en organisant leur diffusion et leur conservation de manière structurée et pertinente à l'aide de mots-clés par exemple.

Enfin, il semble essentiel de confronter ces outils et l'usage qui peut en être fait aux exigences éthiques du juge, en particulier en ce qui concerne le secret professionnel et l'indépendance judiciaire, en protégeant les données sensibles recueillies par ces outils ou encore en restreignant l'accès à la base de données au personnel judiciaire, et en faisant appel à un hébergeur indépendant (les institutions universitaires en ce sens, semblent répondre à ces exigences).

# 2

## LIGNE DIRECTRICE DE MUTUALISATION :

### Développer et diffuser des outils de création de modèles et de diffusion des décisions dans le respect de l'indépendance du magistrat et en contrôlant la qualité des documents ainsi transmis

---

Les réponses reçues par les tribunaux pilotes indiquent que les bases de données recueillant des décisions judiciaires, la législation mais aussi des modèles de décisions, sont largement répandues dans toute l'Europe et constituent un outil essentiel pour le travail quotidien du juge.

Pour faciliter le travail des magistrats, il est conseillé de donner accès à des applications de travail faciles d'utilisation sur lesquelles peuvent être proposés non seulement des lois mais aussi de la jurisprudence et de la littérature juridique et des modèles de décisions. Assurant un gain de temps pour les magistrats, notamment dans le cadre de contentieux de masse, favorisant l'harmonisation de la jurisprudence ainsi que la culture de l'échange, ces outils peuvent par ailleurs permettre de briser l'isolement du juge en lui donnant accès à des décisions prises par ses collègues sur des contentieux semblables.

Néanmoins, l'utilisation de modèles de décision n'est pas sans risque. Si les outils de rédaction constituent un facteur indéniable d'amélioration de la performance et de la qualité du travail du juge, ils ne peuvent se substituer à son pouvoir discrétionnaire dans la prise de décision, qui constitue la garantie d'une justice indépendante et impartiale. Le juge doit en effet toujours être en mesure de renoncer aux outils et de pouvoir enrichir utilement les documents produits.

Par ailleurs, la qualité de ces nouvelles méthodes de travail présuppose le contrôle des documents présentés comme modèles via des mises à jour fréquentes qui peuvent utilement avoir lieu sous la supervision d'un juge choisi par et au sein de la communauté de travail ou de l'autorité responsable. L'amélioration constante de telles applications est également indispensable pour être toujours en adéquation avec les besoins.

# 3

## LIGNE DIRECTRICE D'OUVERTURE :

**Assurer l'ouverture aux évolutions judiciaires par la diffusion de l'actualité via un canal électronique et la réalisation de réunions internes ou ouvertes à des partenaires afin de favoriser l'émergence de nouveaux points de vue**

Il ressort des réponses reçues que la plupart des pays disposent d'outils informatiques et notamment de bases de données destinées à compiler les sources législatives et jurisprudentielles et dispensant une information organisée sur l'actualité. L'utilité de ces bases rend nécessaire leurs mises à jour régulières, le développement de moteurs de recherche toujours plus performants ainsi que celui d'outils faciles et intuitifs pour l'utilisateur.

A côté de ces bases de données, des juges référents peuvent être désignés et chargés, dans le ressort de la cour d'appel ou dans celui du tribunal, de diffuser les évolutions législatives et jurisprudentielles. Cette diffusion peut prendre la forme de lettre électronique ou encore de réunions.

Concernant les lettres électroniques, si le gain de temps est certain comparé à de réelles réunions, la fréquence de diffusion doit être contrôlée afin de ne pas saturer les canaux d'information. Par ailleurs, le référencement des lettres à l'aide de mots-clés ainsi que leur compilation permettent d'assurer leur pérennité et d'éviter la perte d'information.

De nombreux pays organisent des réunions régulières entre juges des tribunaux, destinées à la diffusion des évolutions législatives et jurisprudentielles mais aussi aux bonnes pratiques professionnelles. Ces réunions permettent une harmonisation des pratiques, source de sécurité juridique, et visent à sortir le juge de son isolement en lui offrant un espace de partage de ses difficultés.

Par ailleurs, certains pays (Finlande, Italie, Hongrie) ouvrent de telles réunions à d'autres partenaires de la juridiction et professionnels du droit. Le développement de ces rencontres pluridisciplinaires permet d'assurer une ouverture du tribunal et des magistrats qui le compose, au monde extérieur et à ses principaux partenaires. C'est l'occasion de développer objectifs et méthodes de travail communes mais aussi d'échanger sur les difficultés respectives des participants. A ce titre, l'ouverture des réunions relatives à l'activité judiciaire paraît être une bonne pratique à encourager.



# 4

## LIGNE DIRECTRICE DE COOPERATION :

**Développer une équipe autour du magistrat afin de gagner en qualité et en temps en concentrant son travail sur la prise de décision sans remettre en question son indépendance**

Les assistants juridiques tels qu'ils existent déjà dans plusieurs pays peuvent être chargés de préparer les audiences, d'accomplir des tâches simples de rédaction, ou d'assister le juge dans ses recherches. Cette aide, concentrée sur des tâches précises, a pour but d'accélérer et d'améliorer qualitativement le travail du juge en réservant son temps de travail à la prise de décision.

En mettant le juge au cœur d'une équipe où chacun apporte ses spécificités, la prise de décision ne peut que s'enrichir. Le juge fait en effet partie intégrante d'une chaîne décisionnelle (civile ou pénale) dans laquelle les parties, les avocats et les autres membres du personnel judiciaire (procureurs et greffiers) sont impliqués. La qualité du processus décisionnel implique la prise en compte de l'efficacité et de la qualité de cette chaîne (civile et pénale) dans toutes ses composantes.

Il ne s'agit pas pour autant de déléguer toutes les prérogatives du juge. Il n'apparaît pas acceptable que les juges, en raison même de leur statut, délèguent certaines fonctions. L'impartialité et l'indépendance de la justice impliquent que le cœur de la prise de décision soit le fruit de la réflexion personnelle du magistrat.

# 5

## LIGNE DIRECTRICE D'ÉCHANGE :

### Réfléchir au développement de l'intervision, afin d'encourager des échanges apaisés entre pairs sur les pratiques professionnelles

L'intervision consiste en un mécanisme de rencontres et d'échanges d'idées entre pairs en deux phases. Dans un premier temps, un juge observateur observe un confrère dans son travail puis restitue ses observations au juge observé. Une discussion sur les aspects positifs et ceux pouvant être améliorés dans le travail du juge observé est ensuite organisée. Face à un certain isolement de la part des juges pouvant entraîner un manque de recul sur leur pratique professionnelle, ce mécanisme permet au juge d'être entouré et de partager ses méthodes de travail

S'il s'agit d'une pratique connue dans les milieux professionnels, elle n'est que peu développée dans les tribunaux européens, à l'exception des Pays-Bas qui en ont fait un outil d'évaluation de la qualité de leur système judiciaire.

Une certaine réticence des juges due à une culture professionnelle plutôt individualiste et à la peur d'affecter l'indépendance de la justice, le manque de juges et leur importante charge de travail, ainsi que le manque d'attrait pour une pratique qui prend beaucoup de temps et dont les effets en termes de qualité et de performance ne sont pas immédiatement perceptibles, sont autant de raisons permettant d'expliquer un recours limité à l'intervision.

L'intervision apparaît néanmoins comme un outil intéressant pour améliorer la qualité de la justice. Elle permet de développer une culture de l'échange et du partage dans les relations entre pairs, décloisonnant ainsi le travail du juge. Elle entraîne aussi une harmonisation et une évolution des pratiques. Elle permet une remise en question permanente des juges, gage indispensable d'une justice ancrée dans son temps et de qualité. Elle suscite enfin la réflexion sur des aspects essentiels de la qualité de l'activité judiciaire et difficilement évaluable autrement tel que la qualité de l'environnement de travail, la relation avec les usagers ou encore l'image de la justice.

Suite aux différentes expériences menées en Europe, il apparaît nécessaire d'offrir des outils de qualité visant à rendre la pratique plus lisible et proposer des solutions pratiques aux différentes questions qu'elle soulève. Il s'agit notamment de mettre en avant le fait qu'il s'agit d'une pratique strictement confidentielle et bienveillante distincte de toute procédure d'évaluation, nécessitant une formation spécifique des juges sur cette question et le développement d'outils clés en main au sein des institutions de formation judiciaire pour faciliter la pratique notamment des fiches recensant les objectifs prévus ou les éléments à observer.

# 6

## LIGNE DIRECTRICE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

**Assurer un soutien aux magistrats via des groupes de soutien, des séminaires ou des formations pour garantir leur bien-être au travail**

Traditionnellement, la fonction de juge n'est pas considérée comme une profession à risque nécessitant une prise en compte particulière des risques psychosociaux. Toutefois, au cours de sa carrière professionnelle, un juge peut se trouver confronté à des situations pouvant créer un véritable fardeau psychosocial. Outre d'éventuelles agressions, il doit faire face à des situations ou des images pouvant être d'une grande violence (pédopornographie, terrorisme...) et, au quotidien, à la très grande précarité d'une partie des justiciables.

Face à ces situations, le magistrat peut se retrouver d'autant plus démuné que le principe d'impartialité commande que les émotions soient exclues du processus décisionnel. Pour autant, la qualité de ce dernier est intimement liée à la qualité de l'environnement de travail du juge. En effet, la qualité du travail émotionnel du juge et sa capacité à gérer le stress induit (ainsi que le stress organisationnel) influenceront l'image de justice du juge. La condition du "bon jugement" réside donc aussi dans le "bien-être" du juge. C'est pourquoi, il doit être possible d'aborder cette question dans le cadre des politiques publiques sur l'efficacité et la qualité des systèmes judiciaires.

S'il n'existe pas aujourd'hui réellement de stratégie globale développée sur cette question, elle tend à être de plus en plus prise en compte. En Europe, des outils impliquant des juges et des professionnels extérieurs ont été créés pour analyser, prévenir et protéger les juges des risques psychosociaux. Des formations ou des groupes de soutien ont été mis en place pour les juges qui souhaitent mieux gérer les problèmes relationnels qu'ils rencontrent ou le financement d'un psychologue a été assuré pour assister les juges dans les affaires difficiles.

Dans l'intérêt d'une justice de qualité, la création de mécanismes de soutien du juge, tels qu'ils sont développés en Europe, par un accompagnement individuel ou collectif, permet d'améliorer le bien-être du juge et de prévenir les risques de pressions trop importantes.

# 7

## LIGNE DIRECTRICE D'ETHIQUE POSITIVE :

### Développer l'éthique positive par la création de guides de déontologie et encourager leur mise en œuvre concrète auprès des magistrats

---

En 2002, le Conseil consultatif de juges européens a adopté un avis (n° 3) sur la déontologie et la responsabilité des juges, recommandant que des "déclarations de principes de conduite professionnelle" soient rédigées pour guider l'action du juge, indépendamment de toute procédure disciplinaire. Il s'agit de mettre en œuvre une éthique positive de l'action judiciaire.

Ce concept encourage la compréhension des règles de conduite et du comportement professionnel en tant que normes d'autorégulation et d'autocontrôle qu'un organisme professionnel se donne à lui-même. L'objectif n'est alors pas de punir mais de guider et, plus largement, de répondre aux questions légitimes des juges confrontés à certaines situations délicates, dans un cadre bienveillant, sans jugement de valeur et sans incidence sur l'évolution professionnelle.

C'est dans ce contexte que de nombreux systèmes judiciaires européens ont adopté des codes de déontologie ou de conduite professionnelle incluant valeurs et principes devant guider la pratique professionnelle des juges, mais aussi leur conduite privée, afin de garantir l'indépendance et l'impartialité des juges et, à travers elle, la confiance du public dans la justice.

La création de ces règles déontologiques doit, pour faire sens et avoir une réelle application dans la pratique, s'accompagner d'une sensibilisation à ces nouvelles pratiques auprès des magistrats, principalement via les instituts de formation. Cela permet ainsi de relayer aux juges les attentes concernant leur comportement.

Par ailleurs, de nouveaux dispositifs cherchent à rendre encore plus opérationnelles les normes déontologiques dans une logique d'accompagnement personnalisé du juge. La création d'entretiens systématiques lors de la prise de poste ou encore de services de veille déontologique ouvert à tous permet de sortir le juge de son isolement en lui offrant un cadre sécurisé au sein duquel il pourra trouver des réponses aux questions morales qui se poseront inévitablement durant son exercice.

## Introduction

L'objet de ce document est de fournir une vue d'ensemble sur les pratiques et les outils mis en œuvre dans les Etats membres du Conseil de l'Europe (CoE) qui contribuent à améliorer la qualité de la justice en luttant contre une tradition d'isolement du juge largement développée en Europe, grâce à un meilleur partage des connaissances.

Cet aperçu repose sur l'examen de différents documents d'information, ainsi que sur les réponses à un questionnaire sur mesure<sup>1</sup> fournies par les membres du réseau des tribunaux pilotes de la CEPEJ. Il détaille les éléments et les conditions permettant au juge de sortir de son isolement et de fournir un service de meilleure qualité dans le but d'améliorer la qualité du système judiciaire dans son ensemble.

Par exemple un juge disposant d'un accès facile à l'information et au savoir, échangeant constamment sur sa pratique professionnelle et disposant d'un espace de travail organisé et agréable, prendra de meilleures décisions. Réciproquement, le justiciable devant traiter avec un juge expérimenté, diligent, compétent, apaisé, disponible et respectueux, acceptera mieux la décision rendue et donc l'autorité exercée.

Il convient de rappeler que ces questions ont été partiellement abordées dans plusieurs documents du CEPEJ-GT-QUAL, en particulier la « *Checklist pour la promotion de la qualité de la justice et des tribunaux* », le document « *Mesurer la qualité de la Justice* » et le « *Guide à la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux des Etats membres du Conseil de l'Europe* ». En ce qui concerne les enquêtes de satisfaction elles fournissent des informations très utiles sur la qualité du travail des tribunaux et des services rendus aux justiciables, en vue de les améliorer.

Les éléments améliorant la qualité du travail judiciaire figurant dans les documents susmentionnés comprennent en particulier:

- La promotion d'un déroulement satisfaisant des audiences, de la gestion du temps et du respect de l'équité procédurale, notamment par l'apprentissage du « cadre d'audience » par les juges ;
- La promotion d'un traitement respectueux et courtois des justiciables, notamment par l'organisation d'un partage d'expérience entre les juges et la sensibilisation des juges aux questions éthiques ;
- La promotion de la sécurité juridique, notamment par la diffusion et le partage de jurisprudence au sein de la juridiction ou l'organisation de discussions et de consultations sur la jurisprudence pertinente ;
- Le maintien de la compétence des juges, notamment par le développement d'une culture de coopération et le partage des connaissances et du savoir-faire au sein du tribunal ;
- La promotion d'une culture de l'éthique personnelle et professionnelle des juges par le biais, entre autres, de politiques au sein du tribunal visant à promouvoir l'intégrité et l'impartialité des juges et à prévenir les conflits d'intérêts.

Le développement d'un environnement de travail qui permet au juge de mieux gérer les émotions et le stress tout en faisant face à la charge de travail et à la complexité du travail judiciaire est un facteur déterminant de la qualité de l'activité judiciaire. A cet égard, plusieurs concepts proviennent du monde des affaires et plus généralement des réflexions sur les communautés de travail. Cela comprend par exemple :

- le « feedback », le « monitoring » ou la supervision ;
- la gestion des connaissances et le travail d'équipe ;
- l'éthique positive;
- la prévention des risques psychosociaux et de l'émotivité dans le travail.

Ces concepts se réfèrent à des pratiques déjà existantes dans les tribunaux ou les systèmes judiciaires de certains Etats membres. Il est dès lors nécessaire de présenter ces pratiques afin d'engager et d'approfondir une réflexion sur la façon d'améliorer la qualité du travail du juge. On retrouve notamment :

- des discussions entre juges et des blogs ;
- des outils d'aide à la rédaction ;
- des mécanismes de diffusions de l'actualité ouverts sur le monde judiciaire ;
- des équipes de travaux impliquées autour du juge ;

---

<sup>1</sup> 22 sur 66 tribunaux pilotes, ont répondu au questionnaire (Annexe I).

- le développement de mécanismes d'intervision ;
- des méthodes d'évaluation et de gestion des émotions au sein de la magistrature ;
- l'essor de l'éthique positive.

Ces outils mettent en lumière les nouvelles méthodes de travail utilisées dans différents Etats membres. Ils sont basés sur un travail collaboratif parmi les juges et entre les juges et les partenaires internes ou externes à la juridiction. Ces nouvelles méthodes révèlent une rupture avec une culture professionnelle d'isolation du juge et permettent de s'éloigner de l'idée que la décision judiciaire est le seul résultat d'un processus individualiste. Les conseils de la magistrature et les instituts de formation ont sans aucun doute un rôle clé à jouer dans la promotion de cette culture.<sup>2</sup> La rupture de l'isolement aura une influence positive sur la possibilité du juge de prendre des décisions juridiquement fondées et de qualité dans un délai raisonnable (**expertise and know-how / savoir-faire**) (I) .... à l'issue d'une procédure équitable, dans laquelle le juge donne une image de justice qui garantit la confiance du public (**know-how-to-be / savoir-être**) (II).

---

<sup>2</sup> Par exemple, le Conseil judiciaire italien a lancé en 2011 le projet « Best Practices ». Une première banque de données nationale des « bonnes pratiques » locales a été réalisée en 2011. Le développement de cette initiative au cours de ces dernières années a donné naissance à une nouvelle section sur le site web du Conseil, à l'adresse suivante : <https://www.csm.it/web/csm-internet/il-progetto-buone-prassi> . . Dans ce cadre, un manuel complet de « Bonnes pratiques et modèles » a été rédigé et mis à la disposition de toutes les parties prenantes du système judiciaire. Des « domaines spéciaux » ont été identifiés, tels que les « relations avec le territoire », « l'organisation des procès civils », ou « l'organisation des procès pénaux », ou « l'organisation des bureaux pour l'assistance au juge », etc.

## I. Briser l'isolement pour enrichir le savoir-faire du juge

1. La culture judiciaire est traditionnellement marquée par un certain isolement du magistrat sur qui repose la responsabilité de la décision du fait de l'indépendance et de l'impartialité de la justice. Cet isolement apparaît aujourd'hui nocif dans la mesure où, poussé à l'extrême, il conduit à une justice figée voire dépassée, distincte du monde qui l'entoure. Pour lutter contre cet isolement et s'assurer de la qualité de la justice rendue, il apparaît primordial de mettre en place des outils pratiques de partage et de diffusion des connaissances à même de susciter et d'apporter des éléments de réflexion aux magistrats .

### A. Ligne directrice de diffusion de l'information : créer des outils de partage des connaissances entre magistrats ; assurer l'intelligibilité des informations partagées et en contrôler le contenu et l'accès

2. Les responsabilités importantes assignées au juge exigent compétence et diligence de sa part. Si cette compétence dépend en partie de la façon dont le juge est investi dans ses fonctions, elle peut se développer autour d'outils assurant un accès facilité aux connaissances et aux savoir-faire pertinents.
3. Si la plupart des Etats européens, comme le révèlent les études de la CEPEJ sur les développements dans le domaine de la cyberjustice<sup>3</sup>, disposent de bases de données législatives et jurisprudentielles, il existe peu d'outils de partage des connaissances et du savoir-faire (au sens de l'information issue de la pratique et de l'expérience de chaque individu) entre juges, sur le modèle de « gestion des connaissances » ou de la « gestion des connaissances et de l'expérience ».
4. Au sein du tribunal, un tel modèle de partage des connaissances entre les juges est indéniablement un outil pouvant améliorer la qualité des décisions en donnant aux juges non seulement l'accès aux sources théoriques et législatives pertinentes mais aussi à la pratique de leurs pairs dans la mise en œuvre de ces sources. C'est un support d'archivage de la mémoire des tribunaux, utile afin d'assurer la transmission des connaissances.
5. Les pratiques actuelles des tribunaux témoignent d'une demande réelle des juges à cet égard.

#### Exemple 1 : Les fora et blogs conservant et centralisant l'information

6. Aux **Pays-Bas**, des forums juridiques existent et la qualité des réponses qui y sont fournies est reconnue au point que, bien que non contraignantes pour le juge, elles ont une forte autorité et sont considérées comme des lignes directrices.
7. En **Espagne**, l' « l'Association des juges pour la démocratie » permet aux juges d'accéder à deux blogs, l'un en matière pénale et l'autre en matière sociale, offrant un partage d'informations juridiques et judiciaires, de jurisprudence, d'analyses diverses et de tout autre document utile ([www.juecesdemocracia.es](http://www.juecesdemocracia.es)). Les Associations de juges d'**Autriche** et de **Pologne** fournissent le même type de soutien .
8. Dans le tribunal cantonal de Novi Travnik en **Bosnie-Herzégovine**, les juges examinent les blogs et les fora, mais n'y participent pas.
9. En **Hongrie**, le site intranet de la Cour régionale de Veszprém dispose d'un forum pour les juges appelé « Agora », . Le site intranet de l'Office national de la magistrature dispose une sous-page pour le Réseau des conseillers en droit européen, sur laquelle se trouvent plusieurs blogs recensant les décisions récentes de la CEDH et de la Cour européenne de justice.
10. En **Azerbaïdjan**, les juges qui utilisent la bibliothèque en ligne ont la possibilité d'échanger des données, de trouver des solutions et de partager des informations utiles. De plus, chaque juge a accès à la « base de données des décisions finales des tribunaux » afin de trouver une solution à ses questions et

<sup>3</sup>Lignes directrices de la CEPEJ sur la conduite du changement vers la cyberjustice" 2016 : l'utilisation des technologies de l'information pour faciliter le travail des juges, procureurs et greffiers dans les tribunaux.

d'échanger des informations et des documents. Il est possible de se familiariser avec les actes judiciaires, d'écrire des commentaires et de lire d'autres commentaires. En outre, les juges ont accès à la traduction des décisions de la CEDH en langue azerbaïdjanaise dans la bibliothèque en ligne. Selon le tribunal du district de Narimanov, en ce qui concerne l'utilisation des « listes de discussion », des « blogs » et de « fora », le problème principal est l'utilisation discontinuée des applications électroniques qui conduit les juges expérimentés à interagir sur des plateformes parfois démodées.

### Exemple 2 : Les listes de discussion partageant l'information

11. En **France**, il existe plusieurs « listes de discussion » et « blogs » créés et utilisés par les juges, soit par domaine juridique, soit par fonction. Par exemple: « Civilnet » (juges exerçant des fonctions civiles), « Instru » (juges d'instruction), « Jafnet » (juges de la famille), « Justepeine » (juges d'application des peines), « Themis » (juges administratifs) ou « Jprox » (juges locaux - juges non professionnels)... etc... Actuellement, ces réseaux sont hébergés par des écoles de droit. Ces outils permettent aux juges d'échanger et de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, mais aussi de partager des informations et des documents pertinents (développements législatifs et jurisprudentiels, articles de doctrine et modèles de décision). Les « listes de discussion » et les « blogs » sont des sites privés réglementés par un juge-administrateur bénévole chargé de contrôler l'accès à la communauté et le contenu qui y est partagé. Ces échanges, auxquels les juges participent sur la base du volontariat, sont propices à la réflexion collective ainsi qu'à la confrontation des pratiques des uns et des autres. Il en ressort une meilleure harmonisation et une amélioration des pratiques.
12. Dans le tribunal du district de Turin, en **Italie**, les listes de discussion sont très répandues parmi les juges, même si leur but est souvent d'échanger des informations sur la vie des différentes composantes de l'Association italienne des juges. Toutefois, il existe des listes de discussion sur des types particuliers d'activités judiciaires où des groupes de discussion sont utilisés pour demander l'appui de collègues plus expérimentés.
13. Le Tribunal de première instance d'Anvers, en **Belgique**, note que les juges n'utilisent pas de « listes de discussion », des « blogs » ou « forums » mais des groupes de courriels dans lesquels différentes questions sont discutées.
14. En **Albanie**, si le partage de décisions de justice et de doctrine via les réseaux électroniques n'est pas très répandu, les juges ont recours aux outils informatiques pour partager leurs expériences. Ces instruments sont utiles car ils permettent des échanges sur des affaires qui demandent des connaissances spécifiques.

### Exemple 3 : Le maintien de rencontres entre juges comme voie privilégiée d'échange d'information

15. Dans le tribunal de district de Dublin-east (**Irlande**), ainsi qu'en **Pologne**, les rencontres entre juges sont préférées aux correspondances par courrier électronique. Les magistrats se rencontrent pour comparer leurs pratiques et discuter de certains dossiers. Le tribunal de Varsovie fait remarquer qu'il manque de bons outils de partage de connaissances, mais qu'il parvient toutefois à organiser des rencontres une fois par mois entre les juges.
16. Dans la Cour d'appel de Rovaniemi, en **Finlande**, le principal forum est le « Projet Qualité », qui, réalisé au sein du tribunal, permet des rencontres régulières entre juges, procureurs, avocats et avocats de l'aide juridictionnelle.
17. Dans le tribunal régional d'Ústí nad Labem (**République tchèque**), les juges discutent des questions de vive-voix ou par courrier électronique. Ils contactent parfois aussi des collègues d'autres tribunaux afin d'échanger leurs expériences de travail.

### Conclusion / questions



18. Il ressort de ces divers exemples que les juges ont mis au point des outils destinés au partage d'information. Il s'agit, en ce qui concerne les listes de discussions, d'échanger principalement sur des questions naissant à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions et en ce qui concerne les blogs et fora, de collecter et de partager les informations de façon collaborative. Ces outils sont particulièrement appréciés par les juges<sup>4</sup>.
19. Néanmoins, l'attente des juges peut être déçue, notamment du fait de la saturation des systèmes d'information. En effet, le volume de messages échangés quotidiennement peut rendre le système inintelligible et inefficace. Il manque un outil efficace qui permettrait de trier les questions et réponses par thème ou par pertinence, et d'archiver les documents les plus couramment utilisés (en particulier les encadrements, les modèles et autres documents techniques) ainsi que les réponses aux questions les plus fréquemment posées<sup>5</sup>.
20. Par ailleurs, la réflexion sur les outils demande d'examiner les enjeux éthiques et déontologiques pour les juges, dont les méthodes de travail évoluent considérablement. Il est essentiel de confronter ces outils et l'usage qui peut en être fait avec les exigences éthiques du juge, en particulier en ce qui concerne le secret professionnel, l'indépendance, les devoirs de diligence et de compétence. Le juge ne doit pas abdiquer ses responsabilités ou transiger avec ses devoirs et obligations de nature éthique et déontologique.
21. Ainsi on peut relever pour
- l'indépendance : le choix du fournisseur d'hébergement Internet et le financement du système doit être questionné afin d'assurer l'absence de toute ingérence des pouvoirs législatif et exécutif, mais aussi et plus généralement, toute infiltration étrangère à l'institution judiciaire (entreprises, journalistes, parties au procès, etc...). Les institutions universitaires offriront des garanties quant au bon niveau d'indépendance de ces listes notamment par rapport à l'exécutif ;
  - le secret professionnel, secret du délibéré et protection des données personnelles : le contenu des données partagées et notamment l'éventuelle anonymisation des décisions échangées peut être une source de questionnement ;
  - le crédit de l'institution judiciaire et la confiance du public : les modalités d'accès aux réseaux doivent être contrôlées en tenant compte de ce que montrent les échanges entre juges. Dans certains pays, comme le **Royaume-Uni**, l'**Angleterre** et le **Pays de Galles**, il faudrait veiller à ce que les informations recueillies dans ces fora soient fournies aux parties, et examiner si elles sont prises en compte dans la prise de décision.
22. Les enjeux sont donc doubles et liés, il faut :
- soutenir ces systèmes de partage de l'information en développant des outils informatiques efficaces et multifonctionnels permettant d'éviter l'écueil de la saturation d'information ;
  - sécuriser ces systèmes en veillant à ce que l'hébergeur internet et le mode de financement garantissent l'indépendance des juges et le crédit de l'institution judiciaire.
23. Enfin, se pose d'une façon de plus en plus accrue, la question de la nécessité de concilier ces outils, officiels ou « institutionnels », avec l'utilisation croissante des réseaux sociaux (comme WhatsApp) par les jeunes générations de juges dans leur pratique professionnelle aux mêmes fins. Et ce d'autant plus que la question relative à l'utilisation des réseaux sociaux à des fins professionnelles, qui pose d'importantes questions déontologiques notamment au regard de la sécurité informatique d'applications souvent étrangères, n'est que rarement abordée dans les travaux sur l'éthique et la déontologie des juges, cette question étant le plus souvent traitée du point de vue de la vie privée du juge.

---

<sup>4</sup> Lisa VEYRE, « Les listes de discussion entre magistrats : vers une nouvelle forme de création et d'unification de la jurisprudence ? », La semaine juridique – édition général n°27, 2017.

<sup>5</sup> Mehdi HAKAK, « Le partage des connaissances au sein de la magistrature », Annexes Rapport IHEJ « L'office du juge au XXI<sup>ème</sup> siècle », 2013.

## B. Ligne directrice de mutualisation : développer et diffuser des outils de création de modèles et de diffusion des décisions dans le respect de l'indépendance du magistrat et en contrôlant la qualité des documents ainsi transmis

24. Face à des charges de travail importantes, les magistrats sont amenés à utiliser des modèles de décisions. La création et la diffusion de tels modèles, si elle doit être contrôlée, peut contribuer au partage de connaissance entre juges alors libre de s'inspirer des créations de leurs collègues. Cela s'accompagne par ailleurs par des outils de diffusion des décisions prises dans des contentieux semblables, sources de renseignement pour le magistrat.

### Exemples

25. En **France**, plusieurs applications de travail ont été développées par les juges en fonction, par exemple :
- l'application ARPEGE au Tribunal de Grande Instance de Paris qui comprend un espace de partage de modèles et de blocs de motivation entre juges et magistrats liés à l'application WINCITGI, chargée de la gestion des dossiers en matière civile ;
  - l'application TRA-BI-DO au tribunal de première instance de Béthune, sur laquelle on trouve un espace de fusion de paragraphes de motivation, d'éléments factuels et de données numériques issus de logiciels de traitement de texte (*principalement utilisés dans le domaine du surendettement des particuliers par les tribunaux de première instance*) ;
  - au Tribunal de Grande Instance de Strasbourg, des modèles d'édition sont inclus dans la chaîne informatique du tribunal et permettent une fusion qui réduit la charge éditoriale. Les outils de dématérialisation mis en place (notamment avec les avocats et les experts) permettent au juge de retrouver sa décision, les parties qu'il souhaite inclure dans les conclusions des avocats et le rapport d'expertise ;
  - l'application PERSEE au Tribunal régional de Saverne qui donne accès aux modèles de décision, aux codes et à la jurisprudence.

Ces applications ont été conçues pour fournir aux juges des outils informatiques d'aide à la rédaction. A première vue, ils semblent limités et peu propices à la circulation et à la confrontation des connaissances au sens strict de « gestion des connaissances ». Il apparaît néanmoins que l'utilisation de ces outils par des juges expérimentés a contribué à remettre en cause et développer leurs pratiques.

De plus, grâce à l'archivage organisé des modèles de décision enregistrés et des paragraphes de raisonnement judiciaire, ces outils permettent de préserver la « mémoire » de la cour ou de la chambre, en dépit de l'importante mobilité des juges, renforçant ainsi la sécurité juridique. Enfin, les possibilités d'interconnexion entre ces outils de rédaction et d'autres sources d'information, telles que la doctrine ou la jurisprudence des juridictions supérieures, les rendent particulièrement utiles pour accélérer et faciliter le travail de recherche et de rédaction du juge.

26. En **Italie**, le système de dépôt électronique utilisé actuellement (« *Processo civile telematico* » ou « *PCT* »), , fournit aux juges civils, entre autres, un échantillon de modèles, qui peuvent aider à la rédaction de jugements et de décisions diverses et variées. En outre, dans le cadre du PCT, les juges civils italiens sont dotés d'une « console » mise à disposition par le Ministère de la Justice, qui interagit avec le système de gestion des affaires. Les juges voient les dossiers numériques des affaires et disposent de modèles pour rédiger les décisions. Une « console » similaire est prévue pour les juges pénaux mais elle doit encore être étendue ; entre-temps, les juges utilisent « *Atti e Documenti 2.0* », qui permet une rédaction rapide des actes et des décisions en liant toutes les données du dossier judiciaire à l'acte rédigé par le magistrat, qui peut ensuite le compléter avec les éléments pertinents. Une telle application permet également de rechercher et de consulter les actes et les procédures sur une plateforme virtuelle restreinte, de rédiger des actes et de les partager avec des utilisateurs spécifiques. Il est cependant relevé un faible intérêt pour la diffusion des modèles, du fait de la très grande diversité des litiges portés devant les tribunaux limitant l'utilité de décisions types.

27. En **Pologne**, il existe un système appelé « *Praetor* » générant une ébauche de décision judiciaire (sans la partie raisonnement) et transférant ces données de base automatiquement du système vers le projet. Par ailleurs, il existe un portail internet où les jugements sont disponibles gratuitement et sans enregistrement préalable de l'utilisateur : [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl). Il s'agit.

28. Au tribunal régional d'Ústí nad Labem (**République tchèque**), les outils d'aide au travail judiciaire comprennent une application interactive en ligne développée par la Cour suprême pour le calcul (non contraignant) des dommages-intérêts dans le domaine sanitaire, ainsi qu'une application électronique pour la création semi-automatique de documents et de décisions dans les affaires courantes et simples, qui est disponible dans certains tribunaux et est distribuée par le ministère de la Justice (APSTR). Le tribunal de district de Prague utilise des applications électroniques communes soutenues par le Ministère de la Justice qui permettent la rédaction des décisions. Un système électronique d'information juridique permet également le partage de commentaires sur les lois et les décisions.
29. En **Allemagne**, au tribunal de district de Berlin, il existe un certain nombre de modèles établis dans le système judiciaire local destinés à faciliter le processus formel de prise de décision des juges de la cour. De plus, les scripts des juges (par exemple, les décisions, les points d'intérêt général) sont rendus accessibles à d'autres juges.
30. Aux **Pays-Bas**, une application nationale, « JustWord », permet d'avoir accès à des modèles de décision ainsi qu'à un grand nombre de blocs de motivation, formulés par des groupes de juges et de secrétaires. Par ailleurs, au sein du système de qualité mis en place par le Conseil supérieur de la magistrature, un des critères est la relecture, soit le contrôle des décisions par un collègue avant que le verdict ne soit prononcé. De cette façon, le juge qui a rédigé la décision partage ses connaissances avec son collègue qui lit et contrôle la décision.
31. Le Tribunal de première instance d'Anvers, en **Belgique**, déclare travailler avec des modèles et utiliser des bases de données électroniques (commerciales).

#### Conclusion / questions

32. Les réponses reçues par les tribunaux pilotes indiquent que les bases de données sur les décisions judiciaires et la législation sont largement répandues dans toute l'Europe et constituent un outil essentiel pour le travail quotidien du juge. Elles permettent un gain de temps très important notamment dans des contentieux de masse. Par ailleurs, de façon plus horizontale, elles peuvent permettre de limiter l'isolement du juge en lui donnant accès à des décisions prises par ses collègues sur des contentieux semblables. Dans ces conditions, le développement d'outils faciles d'accès et d'utilisation doit être promu.
33. Néanmoins, l'utilisation de modèles de décision n'est pas sans risque. Si les outils de rédaction constituent un facteur indéniable d'amélioration de la performance et de la qualité du travail du juge, ils ne peuvent se substituer à son pouvoir discrétionnaire dans la prise de décision. Le juge doit en effet toujours être en mesure d'y renoncer et de pouvoir enrichir utilement les documents produits.
34. Par ailleurs, la qualité de ces nouvelles méthodes de travail présuppose le contrôle des documents présentés comme modèles via des mises à jour fréquentes qui peuvent utilement avoir lieu sous la supervision d'un juge choisi par et au sein de la communauté de travail ou de l'autorité responsable. L'amélioration constante des applications qui supportent les documents est par ailleurs indispensable afin qu'elles répondent pleinement aux besoins.

**C. Ligne directrice d'ouverture : assurer l'ouverture aux évolutions judiciaires par la diffusion de l'actualité via un canal électronique et l'organisation de réunions internes ou ouvertes à des partenaires afin de favoriser l'émergence de nouveaux points de vue**

35. Il est indispensable pour les magistrats de se tenir informé des évolutions judiciaires, qu'elles soient législatives, jurisprudentielles mais aussi concernant les pratiques de travail. Cette connaissance des évolutions est la marque d'une justice ouverte sur son temps. C'est dans cette optique que de nombreux outils ont d'ores et déjà été développés.

**Exemple 1 : L'accès à des bases de données de consultation de la législation et de la jurisprudence.**

36. La **Slovénie** dispose d'outils internet mis à disposition par la Cour suprême ou par le Ministère de la Justice tels que « iusinfosi », principal portail en ligne d'informations juridiques et commerciales comprenant :
- les textes consolidés avec la législation complète en République de Slovénie ;
  - IUS-INFO Register, un répertoire des actes juridiques en vigueur classés par sujets, qui contient des informations et des références utiles ;
  - le recueil de la jurisprudence de tous les tribunaux slovènes ;
  - la législation et la jurisprudence de l'Union européenne ;
  - une collection complète de publications juridiques, d'articles professionnels et d'avis juridiques ;
  - les avis officiels et appels d'offres publics ;
  - le recueil schématique des actes préparatoires nommés « Poročevalec Državnega zbora RS » ;
  - des informations mises à jour quotidiennement sur les questions juridiques (actualités, commentaires et chroniques).
37. En **Pologne**, les juges des tribunaux polonais peuvent utiliser les systèmes commerciaux « LEX » ou « Legalis ». contenant les bases de la réglementation juridique, des jugements des tribunaux et de la littérature juridique.
38. Au **Royaume Uni**, Angleterre et Pays de Galle, il existe des lettres électroniques juridictionnelles d'information sur les modifications apportées à la loi et sur toutes les affaires importantes. Le Collège judiciaire offre un système de gestion de l'apprentissage (LMS) qui contient du matériel de formation et des ressources accessibles à tous les juges.
39. En **Italie**, de nombreux outils ont été mis à la disposition des juges de l'École nationale de formation judiciaire, qui disposent d'un abonnement gratuit à un large éventail de revues et de publications juridiques, ainsi qu'à certains sites internet fournissant des mises à jour quotidiennes sur l'actualité juridique.
40. La Cour d'appel de Stuttgart, en **Allemagne**, déclare que les juges peuvent utiliser des bases de données sur internet comme [www.juris.de](http://www.juris.de) ou [www.beck-online.de](http://www.beck-online.de). Il s'agit de bases de données payantes, les frais sont payés par le ministère de la Justice du Bade-Wurtemberg. On y trouve les verdicts et autres décisions des tribunaux allemands, autrichiens et européens, ainsi que des livres et des articles de magazines.
41. Le tribunal cantonal de Novi Travnik (**Bosnie-Herzégovine**) note que le site internet du Conseil supérieur des juges et procureurs héberge des manuels et de la documentation. En outre, le site internet du Centre de documentation judiciaire et le site internet des tribunaux de B&H offrent un accès rapide à des contenus spécifiques.
42. En **Finlande**, le tribunal administratif régional de Turku utilise un certain nombre de sites internet (Finlex Suomenlaki.com pour le droit finlandais et Edilex pour la collecte de la jurisprudence, des articles juridiques, etc), mis à disposition des tribunaux par le ministère de la Justice.
43. De même, l'accès à une collection électronique de lois et de décisions des Hautes Cours et de la Cour suprême (la Curie de **Hongrie**), ainsi qu'à d'autres sources de droit est également possible en Hongrie ou en **République tchèque** où chaque juge a accès à une base de données et de décisions générales.

44. En **Lituanie**, un outil informatique permettant de poster les décisions en ligne a été mis en place et permet de suivre les évolutions jurisprudentielles aussi souvent que nécessaire. Cet outil a été développé pour les mises à jour jurisprudentielles, mais fait défaut pour les mises à jour législatives. De plus, la jurisprudence est fréquemment mise à jour par des assistants dans les Cours d'appel et à la Cour Suprême. .
45. En **Croatie**, le site internet, publicmis à disposition par la Cour suprême permet d'effectuer des recherches.

### Exemple 2 : Le recours à des juges référents

46. La Cour d'appel de Bologne (**Italie**) se réfère à la note du Conseil supérieur de la magistrature concernant l'organisation des tribunaux pour la période 2017-2019 : son article 54 dispose que le président de chaque tribunal doit indiquer, dans le plan d'organisation annuel, comment assurer l'échange d'informations jurisprudentielles entre les juges qui traitent des mêmes sujets.
47. En ce qui concerne l'information sur les lois et la jurisprudence européennes, l'École supérieure de la magistrature italienne gère un réseau de formateurs locaux et décentralisés, dont les tâches sont, entre autres, de diffuser parmi les juges de leur district tous les nouveaux textes législatifs et jurisprudentiels européens, ce qui se fait régulièrement par le biais d'une liste de diffusion par courrier électronique, contenant les adresses de tous les juges opérant dans le district de la cour d'appel concerné. Des événements tels que des conférences et des séminaires sont organisés régulièrement, avec l'intervention d'universitaires, de juges et d'autres juristes.
48. En **Autriche**, notamment dans le tribunal de district de Linz, le président de section est spécifiquement chargé d'examiner toutes les décisions des juridictions supérieures qui contrôlent les tribunaux de district et d'informer tous les juges de la section sur les nouvelles questions intéressantes. Des tâches comparables sont exécutées par les juges du tribunal de la Cour municipale de Varadzin en **Croatie**.
49. En **Pologne**, au sein du tribunal de district de Varsovie, une personne est en charge de prendre connaissance de tous les nouveaux jugements de la Cour européenne des droits de l'homme et de les diffuser aux juges par courrier électronique.
50. En **France**, le premier président de chaque Cour d'appel se voit remettre un dossier avec les décisions de la Cour de cassation, qu'il doit diffuser, notamment auprès de tribunaux de première instance. De même, aux **Pays-Bas**, un à trois vice-présidents par juridiction rendent compte des changements législatifs et jurisprudentiels. Au **Royaume Uni**, Angleterre et Pays de Galle c'est un juge qui est chargé, dans chaque juridiction, d'informer le personnel sur les réformes judiciaires.

### Exemple 3 : L'organisation de rencontres entre juges et autres professionnels

51. Le tribunal du district de Linz, en **Autriche** organise quatre fois par an des réunions qui rassemblent six à sept directeurs de tribunaux pour discuter des problèmes rencontrés et des nouveautés. Trois de ces réunions sont organisées par les directeurs de tribunaux, tandis que la dernière est organisée par un formateur extérieur. Ce système a été approuvé, et le Ministère couvre les frais de déplacement.
52. En **Finlande**, dans le cadre de la juridiction de la Cour d'appel de Rovaniemi, les tribunaux ont organisé des groupes de travail composés de juges, et parfois aussi de personnalités extérieures (procureurs et avocats), dans le but d'améliorer la qualité des décisions rendues et d'harmoniser les pratiques entre les tribunaux de la juridiction.
53. En **Italie**, la Cour de Turin note que des « Riunioni di Sezione » (réunions de section) ont lieu régulièrement entre les sections civile et pénale. Leur objectif est d'essayer de produire une jurisprudence uniforme, au moins sur les sujets les plus délicats liés à l'activité de chaque section. Ces réunions ne sont pas ouvertes à d'autres professionnels que les juges appartenant aux sections concernées.

Par ailleurs, les Observatoires de Justice Civile sont des associations volontaires qui se forment spontanément dans de nombreux districts judiciaires d'Italie dans le but d'encourager la comparaison et la collaboration entre les sujets impliqués dans le procès - magistrats, avocats, personnel de l'administration judiciaire - et de développer et soutenir, en dehors de toute logique politique, certains choix opérationnels, pratiques et concrets considérés comme améliorant la qualité et l'efficacité de la justice civile. L'organisation de réunions et de colloques sur une base régulière afin de parvenir à une culture juridique commune, ainsi que la mise en œuvre de projets concrets, est au cœur de l'action de nombreux observatoires.

54. En **France**, le tribunal de grande instance de Strasbourg a créé et continue d'organiser régulièrement des comités de pilotage ou des groupes de travail pour mettre en place et suivre des projets visant à moderniser le fonctionnement du tribunal, à rendre le travail de tous les professionnels plus efficace et à améliorer la qualité de la justice. Ces groupes de travail se réunissent en général tous les deux mois et sont composés de magistrats et fonctionnaires des services concernés, et selon l'objet du groupe de travail des représentants du barreau (le président et les avocats désignés par lui), de la chambre départementale des huissiers de justice (le président et les huissiers de justice désignés par lui) et de la société régionale d'experts judiciaires (le président et/ou les experts désignés par lui)<sup>6</sup>. Par ailleurs, la Cour d'appel de Colmar organise une réunion annuelle avec le magistrat de la CrEDH élu au titre de la France, pour connaître les évolutions jurisprudentielles. Des réunions entre juges appartenant à la même section ont également lieu régulièrement.
55. En **Albanie** c'est une obligation légale d'organiser des réunions mensuelles entre tous les juges du tribunal. Les changements jurisprudentiels sont suivis par des stagiaires dans les juridictions de première instance. Les juges des cours d'appel rencontrent quatre fois par mois les magistrats des différentes chambres de la Cour suprême. Par ailleurs, au tribunal de Dürres, des rencontres avec d'autres professionnels sont organisées sur présentation du rapport annuel du tribunal, mais aussi sur une base *ad hoc*.
56. En **Azerbaïdjan**, dans le ressort de la Cour d'appel de Sheki, le Présidium de la Cour a organisé des groupes de travail composés de juges, dans le but d'améliorer la qualité des décisions rendues et d'harmoniser les pratiques entre les tribunaux de la juridiction. Chaque semaine, des séminaires sont organisés avec la participation des juges et des membres du personnel afin d'étudier systématiquement la pratique judiciaire et les différents domaines du droit. Lors des séminaires hebdomadaires la Cour, les affaires sont discutées dans le but de former une pratique judiciaire unifiée dans le domaine de l'application de la législation et des échanges de point de vue ont lieu autour de ces affaires.
57. Le Tribunal de première instance d'Anvers (**Belgique**) dispose d'une section pour les affaires pénales dans laquelle les juges et le personnel sont représentés et dans laquelle toutes les questions relatives aux procédures de travail, à la qualité de la justice, etc. sont discutées et débattues. Ils essaient de développer le même système dans tout le pays. De plus, ils disposent d'un système interne pour partager leur propre jurisprudence. La jurisprudence de la CEDH n'est pas incluse.
58. Aux **Pays-Bas**, des échanges et des consultations régulières ont lieu entre le Président de la Cour et le Président du Barreau, ainsi qu'entre avocats et juges, juges et huissiers de justice, juges et représentants du Conseil pour la protection de l'enfance, etc.
59. Le tribunal régional Ústí nad Labem (**République tchèque**) organise régulièrement des réunions de juges de différentes sections axées sur des questions pratiques et professionnelles. Des réunions similaires sont parfois organisées pour les juges de l'ensemble de la région (c'est-à-dire le tribunal régional plus 7 tribunaux de district). Des procureurs assistent parfois à des réunions de juges spécialisés en droit pénal. Les autres professions juridiques (avocats, notaires) ne participent pas à ces réunions judiciaires. Lorsque plusieurs affaires portent sur le même thème, les juges peuvent se réunir pour discuter et tenter d'aboutir à une même décision.

---

<sup>6</sup> Ces groupes de travail concernent:- la dématérialisation des échanges procéduraux entre le tribunal de première instance et les avocats (ComCi TGI) : tribunal de première instance et barreau;- la dématérialisation des échanges entre les tribunaux de première instance et les huissiers de justice (IP WEB et e-jurisdiction) : la dématérialisation de l'expertise judiciaire entre avocats, experts, parties non représentées et le tribunal de grande instance (Opalexe) : tribunal de grande instance, barreau et experts;- le bureau d'aide judiciaire : barreau;- l'accueil au sein du tribunal : barreau.

60. En **Bosnie-Herzégovine**, l'harmonisation de la pratique judiciaire s'effectue à différents niveaux : institutionnel (avec la participation du Centre de documentation judiciaire du Haut Conseil et d'un panel dédié), vidéoconférences entre les bureaux des procureurs et formation de différents professionnels du droit.
61. Au **Royaume-Uni**, en Angleterre et au Pays de Galles, l'occasion de partager les connaissances se présente sous la forme de séminaires de formation pour les juges afin qu'ils puissent les partager avec d'autres juges.
62. En **Hongrie**, au sein de la section pénale du tribunal régional de Veszprém, les représentants de toutes les professions judiciaires (avocats, procureurs et policiers) sont invités à participer aux réunions professionnelles régulières du tribunal régional. Cette pratique est en vigueur une fois par an dans le tribunal de Kristiansand en **Norvège**. Des réunions informelles peuvent également être organisées concernant des affaires connues par le tribunal.

### Conclusion / questions

63. Il ressort de ces exemples que la plupart des pays disposent d'outils informatiques et notamment de bases de données destinées à compiler les sources législatives et jurisprudentielle et pouvant assurer une information organisée sur l'actualité. L'utilité ces bases rend nécessaire leur mise à jour régulière, le développement de moteurs de recherche toujours plus performants ainsi que celui d'outils faciles et intuitifs.
64. Parallèlement à ces bases de données, certains pays ont recours à la désignation de juges référents chargés de diffuser les évolutions légales et jurisprudentielles sous forme de lettre électronique ou de réunions., dans le ressort de la cour d'appel ou dans celui du tribunal.,
65. Concernant les lettres électroniques, si le gain de temps comparé à des réunions physiques est certain, la fréquence de diffusion doit être contrôlée afin de ne pas saturer les canaux d'information. Par ailleurs, le référencement des lettres à l'aide de mots clés ainsi que leur compilation permet d'assurer leur pérennité dans le temps et d'éviter la perte d'information.
66. De nombreux pays assurent organisent des réunions régulières entre les juges des tribunaux, parfois sous la supervision du juge désigné pour le suivi de l'actualité et destinées à la diffusion des évolutions légales jurisprudentielles mais aussi aux bonnes pratiques professionnelles Ces réunions permettent outre une harmonisation source de sécurité juridique, de sortir le juge de son isolement en lui permettant de partager ses difficultés.
67. La **Finlande**, **l'Italie** et la **Hongrie** ouvrent de telles réunions à d'autres partenaires de la juridiction et professionnels du droit. Le développement de ces rencontres pluridisciplinaires permet d'assurer une ouverture du tribunal et des magistrats qui le compose sur le monde extérieur et notamment sur ses principaux partenaires. C'est l'occasion de développer objectifs et méthodes de travail communes mais aussi d'échanger sur les difficultés respectives des participants. A ce titre, l'ouverture des réunions relatives à l'activité judiciaire paraît être une bonne pratique à encourager.

**D. Ligne directrice de coopération : développer une équipe autour du magistrat afin de gagner en qualité et en temps en concentrant son travail sur la prise de décision sans remettre en question son indépendance<sup>7</sup>**

68. Le développement d'une équipe autour du juge peut compléter Le partage de connaissance entre les magistrats et permettre des échanges qui le sortent de son isolement. Le travail du juge est l'aboutissement du processus d'une chaîne décisionnelle dans laquelle d'autres professionnels interviennent. Repenser les liens entre les acteurs de cette chaîne comme une équipe dédiée à l'élaboration de la décision permet d'enrichir le travail du juge via les spécialités de chacun tout comme de le sortir de son isolement et d'accélérer sensiblement son travail.

### Exemples

69. En **Italie**, la Cour suprême a mis en place un partenariat avec plusieurs universités afin d'accueillir des stagiaires chargés notamment d'assister les juges dans l'exercice de leur activité judiciaire par la recherche ou encore la rédaction préalable de certains documents. Dans ce pays, une structure mixte est également mise en place au sein des tribunaux (*ufficio del processo*). Cette structure est composée de stagiaires, de greffiers et de juges honoraires et est censée assister le juge dans la recherche d'activités, la préparation de l'audience, les rapports statistiques, etc.
70. En **France**, de nombreux tribunaux disposent d'avocats assistants ou d'assistants judiciaires, responsables de la préparation des audiences et de la prérédaction de certaines décisions. Cela permet de recentrer le juge sur la direction des débats lors des audiences et sur la motivation des décisions. Ainsi, au tribunal de Grande Instance de Strasbourg, un avocat assistant est affecté à plein temps au service commercial du tribunal pour rédiger des projets de jugements. En outre, 14 assistants juridiques sont employés au tribunal, dont 13 travaillent pour le service d'aide juridique, rédigeant des projets de jugement ou préparant de la documentation pour le juge.
71. Au tribunal municipal de Varazdin en **Croatie**, les conseillers juridiques des tribunaux (juristes) travaillent sur certains types d'affaires plus simples pour lesquelles ils rédigent des projets de décisions pour les juges.
72. En **Lituanie**, les assistants de justice exercent des fonctions telles que la collecte des actes juridiques et d'autres informations pour le juge, l'analyse, la systématisation et la fourniture de conclusions, le résumé des problèmes juridiques des affaires, la fourniture de conclusions motivées concernant la solution des problèmes juridiques, la rédaction de documents de procédure ainsi que la participation à des groupes de travail et des commissions.
73. En **Slovénie**, les conseillers judiciaires principaux et les assistants de justice sont chargés de rédiger des actes simples, de préparer les projets de décisions de justice ainsi que les audiences. En outre, d'autres membres du personnel des tribunaux sont responsables des statistiques afin de permettre au juge de se concentrer sur son activité principale.
74. En **Finlande**, les tribunaux administratifs comme le tribunal administratif régional de Turku ont des référendaires qui sont des juges assistants ainsi qu'un informaticien qui prépare les statistiques.
75. En **Azerbaïdjan**, chaque juge dispose d'un assistant et d'un greffier qui les aident dans la recherche, la rédaction des décisions de procédure et la préparation des rapports statistiques. En outre, en raison du volume de travail élevé, les étudiants en droit et les jeunes qui s'intéressent au droit sont impliqués dans la préparation des dossiers, ainsi que dans l'utilisation des TIC sur une base volontaire et publique.
76. Dans le tribunal de district de Varsovie en **Pologne**, chaque département du tribunal bénéficie de l'aide d'« avocats assistants » dont les tâches sont d'assister le juge dans son activité de recherche, la préparation de l'audience et la rédaction d'actes simples

<sup>7</sup> Le Guide de bonnes pratiques pour l'amélioration du fonctionnement de la justice civile et administrative adopté par la CEPEJ en 2016 donne de nombreux exemples de figures professionnelles à l'appui du travail du juge.



77. Aux **Pays-Bas**, ce sont les secrétaires qui collaborent et assistent les juges.

78. En **Bosnie-Herzégovine**, deux associés professionnels assistent le juge.

79. Dans le tribunal de district de Prague (**République tchèque**), deux juges coopèrent avec un assistant qui est un juge stagiaire.

### Conclusion / questions

80. Les assistants juridiques tels qu'ils existent dans plusieurs pays, peuvent être chargés de préparer les audiences, d'accomplir des tâches simples ou d'assister le juge dans ses recherches afin que ce dernier puisse se recentrer sur son activité principale. Cette aide, concentrée sur des tâches précises, a pour but d'accélérer et d'améliorer qualitativement le travail du juge en réservant son temps à la prise de décision.
81. En mettant le juge au cœur d'une équipe où chacun apporte ses compétences spécifiques, la prise de décision ne peut que s'enrichir. Le juge fait en effet partie intégrante d'une chaîne décisionnelle (civile ou pénale) dans laquelle les parties, les avocats et les autres membres du personnel judiciaire (procureurs et greffiers) sont impliqués. La qualité du processus décisionnel implique également la prise en compte de l'efficacité et de la qualité de cette chaîne (civile et pénale) dans toutes ses composantes.
82. Il ne s'agit pas pour autant de déléguer toutes les prérogatives du juge. Il n'apparaît en effet pas acceptable que les juges délèguent certaines fonctions en raison de leur statut et notamment celles ayant trait directement à leur activité juridictionnelle. L'impartialité et l'indépendance de la justice impliquent en effet que le contenu décisionnel soit le fruit de la réflexion personnelle du magistrat.

## II. Briser l'isolement pour améliorer le savoir être du juge

83. Si le partage des connaissances permet d'enrichir le savoir-faire du juge, il peut aussi permettre d'améliorer son savoir-être. En effet, le risque pour le juge, du fait de son isolement, est de manquer de recul sur son exercice professionnel, ce qui peut conduire à une pratique professionnelle inadaptée mais aussi à la naissance de troubles psycho-sociaux ou à des interrogations éthiques qui restent sans réponse.
84. Face à cela, les Etats membres du Conseil de l'Europe ont développé de nouveaux outils permettant de briser l'isolement du juge afin de travailler le savoir être de chacun dans l'intérêt d'une justice de qualité.

### A. Ligne directrice d'échange : développer l'intervision afin d'encourager les échanges apaisés entre pairs sur les pratiques professionnelles

85. L'intervision désigne un mécanisme de rencontre et d'échange d'idées entre pairs, pour une réflexion collective sur les comportements et les pratiques professionnelles. Elle doit être distinguée de l'évaluation dans la mesure où il s'agit d'un processus volontaire et bienveillant, en dehors de tout cadre hiérarchique.
86. Le développement d'une telle pratique permet de décloisonner le travail du juge en facilitant les critiques constructives sur ses pratiques professionnelles et son savoir être. Elle permet en outre de cultiver une culture commune de la remise en question et une harmonisation des pratiques.

#### Exemples

87. Le **Réseau Européen de Formation Judiciaire** reprend dans son manuel sur les méthodes de formation judiciaire en Europe le principe d'intervision dont il souligne qu'il peut s'agir d'une alternative moins onéreuse et plus efficace à la supervision<sup>8</sup>.
88. En 2002, aux **Pays-Bas**, un conseil de justice indépendant a été créé pour superviser, en collaboration avec le ministère de la Justice, un vaste programme d'évaluation et d'amélioration de la qualité de la justice : le « Rechtspraak ». Dans ce programme, l'intervision, qui était déjà pratiquée dans certains tribunaux néerlandais avant la réforme, est présentée comme un critère de qualité, permettant à la fois l'évaluation (par rapport aux résultats des enquêtes de satisfaction des usagers et du personnel des tribunaux, des audits internes, des visites de personnalités extérieures aux tribunaux et le traitement unifié des plaintes pour dysfonctionnement des services) et l'amélioration de la qualité du service.  
Il s'agit d'un processus volontaire auquel participent deux juges (un interveniteur - observateur - une personne intervisée - une personne observée), qui s'observent mutuellement lors d'audiences publiques ou d'audiences du Cabinet puis, s'ensuit une phase de restitution, de discussion et d'échange.  
Ces deux phases n'ont pas pour objet les termes juridiques du litige, le droit applicable ou même le caractère approprié de la décision, qui appartient au juge qui la rend, mais seulement le comportement du juge dans tous ses aspects (attention au plaideur et à ses collègues, prise de note, écoute et utilisation de silences, gestes, etc.).  
La phase d'observation peut se dérouler à partir d'un public filmé, et la phase de restitution peut impliquer un tiers facilitateur.  
Il est conseillé de former des paires de juges qui, de la même spécialité ou de spécialités différentes, ont une expérience similaire et qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, afin d'éviter que l'interviseur soit gêné au moment de la restitution.  
Les résultats de l'intervision demeurent confidentiels et ne sont jamais publiés, même s'il s'agit d'un critère de « qualité » au sens du Rechtspraak, contrairement aux résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel des tribunaux et des usagers.  
Un guide à l'intention des juges néerlandais a été élaboré au niveau national pour les orienter dans les éléments à observer et orienter la discussion au moment de la restitution.

<sup>8</sup> [http://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST\\_FR-TRA-00.pdf](http://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST_FR-TRA-00.pdf)

Dans le tribunal de district de Zutphen, les juges et les secrétaires sont libres de choisir de participer au type d'intervision qu'ils veulent. Si les juges choisissent l'intervision par une tierce partie, ils peuvent également obtenir un retour régulier sur leur métier de juge en général ou par rapport à un domaine spécifique du droit. Cette tierce partie peut être un juge à la retraite, un psychologue ou un consultant, par exemple.

89. En **France**, une commission d'enquête parlementaire a recommandé, dans un rapport de 2006, « le développement du contrôle horizontal avec des échanges techniques et des discussions entre magistrats, et même l'assistance silencieuse aux auditions menées par des collègues (...) chaque fois que cela est possible, surtout lorsque l'organe collégial est impliqué ».

La pratique de l'intervision a été expérimentée à petite échelle dans certaines juridictions. A ce jour, elle a été testée dans les tribunaux de grande instance de Roanne, Coutances, Avranches, Albertville et Caen, mais pas sur le long terme ; seule l'expérience de l'intervision au tribunal de grande instance de Roanne a donné lieu à un rapport écrit disponible. Ces expérimentations ont mis en avant des pratiques très variées notamment concernant le type d'audience, en cabinet ou en audience publique, en audience collégiale ou juge unique ou encore la variabilité de la position de l'observateur dans la salle d'audience et par rapport à l'observateur observé. Elles ont par ailleurs donné des résultats contrastés selon que les juges étaient de spécialité différente ou non, selon le degré d'expérience des juges (juges qui venaient de quitter la formation initiale basée sur la supervision et n'ayant pas la même relation à l'intervision que les plus âgés), selon la taille et l'ambiance de la juridiction, et selon le temps d'observation choisi (un temps d'audition trop court ne permet pas un comportement suffisamment spontané, puisque la personne concernée tend à être plus vigilante lorsqu'elle sait qu'elle est observée).

Ces expériences ont conduit à l'élaboration, par un groupe de travail d'une quinzaine de magistrats réunis par l'Ecole Nationale de la Magistrature (ENM), d'une « Charte de l'intervision », ainsi que d'une « grille d'observation pour guider et équiper les juges qui le souhaitent ». L'ENM continue également à jouer un rôle très actif dans la promotion de l'intervision dans le cadre de ses cours de formation.

La Charte reprend les grands principes énoncés ci-dessus, ainsi que la forme de l'interview binaire et réciproque basée sur le modèle néerlandais :

- **volontariat** : la richesse de l'échange implique une adhésion qui ne peut résulter que d'une approche volontaire ;
- **jumelage** : l'intervision est effectuée par deux juges qui se choisissent librement, conformément au principe du volontariat mentionné ci-dessus ;
- **bienveillance** : l'absence de relation hiérarchique et la bienveillance de la restitution de l'intervisiteur à la personne intervisée, permet à l'intervisé d'adopter le comportement le plus naturel et spontané possible, contribuant ainsi à rendre la restitution la plus utile et constructive ; cette exigence de bienveillance découle du devoir de délicatesse exigé de tout juge à l'égard de ses pairs ;
- **réciprocité** : les deux juges s'observent successivement, prenant à tour de rôle la place de l'intervisiteur puis de l'intervisé ;
- **confidentialité** : tout ce qui est dit pendant la restitution doit rester confidentiel afin d'éviter tout risque de détournement du processus à des fins étrangères (y compris des pressions) ;
- respect de l'**indépendance** juridictionnelle : l'auditeur ne peut en aucun cas critiquer la décision prise par son collègue, à moins que ce dernier ne demande expressément son avis.

Dans l'annexe, une grille d'observation est utilisée pour guider le spectateur dans le type et la nature des questions à aborder avec la personne concernée afin de s'assurer non seulement de l'utilité de la restitution, mais aussi du respect des principes.

90. En **Allemagne**, au tribunal de district de Berlin, l'intervision est effectuée sur la base de la participation volontaire du juge.
91. En **Belgique**, l'institut de formation judiciaire a développé en 2015 l'intervision dans le cadre de modules dédiés à la formation des magistrats au management<sup>9</sup>. Une session a notamment été organisée avec des groupes de cinq présidents de cour et procureurs généraux qui se réunissaient en dehors de leur cour et échangeaient sur leurs difficultés. Si la démarche diffère de l'intervision telle qu'elle vient d'être envisagée, elle vise le même objectif de partage apaisé entre pairs. La phase d'observation n'est pas réalisée, s'agissant de la critique de la gestion des tribunaux et non d'une audience. L'accueil positif obtenu par cette démarche auprès des participants a généré la volonté de la part de l'institut de formation judiciaire

<sup>9</sup> <http://www.questionegiustizia.it/rivista/2016/1/vandebroek.pdf>

d'investir dans ce programme et de le développer. Elle note qu'il est particulièrement utile notamment en ce qu'il permet de dégager des solutions provenant de praticiens faisant gagner du temps à chaque juridiction en étant le plus souvent directement applicables.

92. Une solution similaire est pratiquée en **Autriche** sous forme de séminaires restreints aux chefs de cour.
93. En **Slovénie**, l'intervision entre collègues est pratiquée depuis quelques années et est organisée et payée par le Conseil de formation judiciaire (CJC). Les superviseurs sont sélectionnés par le CJC sur la base d'une demande et doivent au préalable assister à un atelier spécial pour la supervision. Comme il ne s'agit pas d'une procédure formelle et qu'elle est entièrement volontaire pour le juge, elle n'est pas intégrée dans le processus d'évaluation des juges effectué par le Conseil personnel de la cour.
94. Outre l'intervision, la **Slovénie** a élaboré un programme de mentorat pour les nouveaux juges qui ont récemment changé de spécialité juridique. Ce programme fait partie d'une série plus vaste d'initiatives qui ont permis à la Slovaquie de se voir décerner l'édition 2019 du Prix Balance de cristal de la CEPEJ<sup>10</sup>. En plus de deux ans, plus de 100 juges de première et deuxième instance ont été formés pour devenir les mentors de jeunes juges dans tout le pays. Le mentorat se fait individuellement, le juge mentor préparant un programme de formation individuel avec le juge encadré. Les activités comprennent la participation à un procès et la discussion de la manière dont la procédure a été gérée, le débat sur les sujets suivants : comment mener une affaire et une audience, comment s'adresser aux médias, comment rédiger des décisions judiciaires qualitatives, comment organiser le travail judiciaire, etc.
95. Le transfert des connaissances s'effectue également par le biais d'ateliers spéciaux de perfectionnement des compétences judiciaires et de techniques de supervision, animés par plus de 200 juges supérieurs et des juges de la Cour suprême formés et formateurs aux techniques de supervision . . Lors de ces ateliers, les juges d'un même domaine juridique se réunissent mensuellement (jusqu'à un maximum de 10 réunions) en petits groupes géographiquement mixtes pour discuter de la jurisprudence et des questions pratiques qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions. Le partage des expériences, des compétences, des craintes et des sentiments, améliore le règlement de la jurisprudence et, surtout, renforce le lien entre les juges et crée une communauté avec des personnes prêtes à aider les autres juges, tout en respectant pleinement leur indépendance.

## Conclusion / questions

96. L'intervision est une pratique connue dans les milieux professionnels. Face à un certain isolement de la part des juges pouvant entraîner un manque de recul sur leur pratique professionnelle, ce mécanisme permet au juge d'être entouré et de discuter ses méthodes de travail. Elle n'a fait l'objet que d'un développement limité dans les tribunaux européens, à l'exception des **Pays-Bas**, qui en ont fait un outil d'évaluation de la qualité de leur système judiciaire à part entière.
97. Le recours limité à l'intervision peut s'expliquer par la crainte des juges du fait d'une culture professionnelle plutôt individualiste et de la peur d'affecter l'indépendance judiciaire. Le fait de laisser un collègue observer une audience implique en effet de montrer ses difficultés et de s'exposer à des critiques ce qui suppose une réelle ouverture d'esprit. Par ailleurs, le fait que les critiques puissent atteindre le cœur de la décision judiciaire peut entraîner de la réticence au regard du principe d'impartialité et d'indépendance de la justice.
98. Ce recours limité peut aussi s'expliquer par le manque de juges ou leur importante charge de travail, mais aussi par le manque d'attrait d'une pratique qui prend beaucoup de temps et dont les effets en termes de qualité et de performance ne sont pas immédiatement perceptibles.

<sup>10</sup> Tout aussi intéressantes sont les initiatives concernant l'appui aux juges nouvellement nommés.

Sur la base des entretiens avec les juges nouvellement élus, un guide de 145 pages sur le travail de la Cour (145 pages) a été créé avec des conseils pratiques sur le fonctionnement de la Cour à travers le regard d'un nouveau juge, couvrant des sujets tels que les locaux de la Cour, les équipements informatiques, la protection des données personnelles, l'organisation des bureaux, le personnel, où obtenir les informations nécessaires, comment organiser un dossier, la carrière des juges et son évaluation, etc. Chaque juge nouvellement élu reçoit une lettre de bienvenue du responsable du projet, présentant les produits disponibles et leur utilisation. Le guide est en ligne et n'est disponible que pour les juges et le personnel judiciaire. En plus de deux ans, il a été téléchargé plus de 800 fois.

Des manuels de procédure spécifiques en ligne rédigés par des juges chevronnés fournissent des conseils et des compétences judiciaires ainsi qu'une longue liste de décisions judiciaires nationales et internationales importantes (avec des liens vers les documents originaux) et des exemples de décisions de procédure rendues par différents juges expérimentés sur un large éventail de sujets et de domaines juridiques.

99. Néanmoins l'intervision apparaît comme un outil intéressant pour améliorer la qualité du rendu de la justice. Elle permet de développer une culture de l'échange et du partage dans les relations entre pairs, décloisonnant ainsi le travail du juge. Elle entraîne aussi une harmonisation et une évolution des pratiques. Elle sert la remise en question permanente des juges, gage indispensable d'une justice ancrée dans son temps et sa qualité. Elle permet enfin d'ouvrir la réflexion sur des aspects essentiels de la qualité de l'activité judiciaire et est difficilement évaluable autrement que par la prise en compte d'éléments tels que la qualité de l'environnement de travail, la relation avec les usagers ou encore l'image de la justice. Enfin, ainsi que l'exemple belge et autrichien le montrent, l'intervision peut aussi servir des magistrats expérimentés découvrant de nouvelles attributions pour lesquels ils n'ont pas été formés, notamment les fonctions managériales dévolues aux chefs de parquet et de juridiction.
100. Il apparaît dès lors nécessaire d'offrir des outils de qualité pour rendre la pratique plus lisible et proposer des solutions concrètes aux différentes questions qu'elle soulève, à la suite des différentes expériences menées en Europe. Il s'agit notamment de mettre en avant son caractère strictement confidentiel et bienveillant distinct de toute procédure d'évaluation, de former spécifiquement les juges sur cette question mais aussi de développer des outils clefs en main pour faciliter la pratique, notamment par exemple des fiches recensant les objectifs prévus ou encore les éléments à observer.

## **B. Ligne directrice de prévention des risques psychosociaux : assurer un soutien aux magistrats via des groupes de soutien, des séminaires, ou des formations pour garantir leur bien-être au travail**

101. Traditionnellement, la fonction de juge n'est pas considérée comme une profession à risque nécessitant une prise en compte particulière des risques psychosociaux. Toutefois, au cours de sa carrière professionnelle, un juge peut se trouver confronté à des situations pouvant créer un véritable fardeau psychosocial. Outre d'éventuelles agressions, il doit faire face à des situations ou des images pouvant être d'une grande violence (pédopornographie, terrorisme...) et, au quotidien, à la très grande précarité d'une part importante des justiciables.
102. Face à ces situations, le magistrat peut se retrouver d'autant plus démuni par son isolement et par le fait que le principe d'impartialité implique la non-émotivité dans le processus décisionnel. Les études menées dans le monde judiciaire montrent que les juges sont confrontés à un véritable travail émotionnel qui génère du stress dans leur vie quotidienne<sup>11</sup>.
103. S'il n'existe pas aujourd'hui réellement de stratégie globale développée sur cette question, elle tend à être de plus en plus prise en compte, notamment dans le cadre du développement du mouvement syndical et des associations de juges.
104. En effet, la qualité de la décision judiciaire est intimement liée à la qualité de l'environnement de travail du juge. La maîtrise émotionnelle du juge et sa capacité à gérer le stress induit (ainsi que le stress organisationnel) influenceront l'image de justice du juge. La condition du « bon jugement » réside donc aussi dans le « bien-être » du juge. C'est pourquoi il doit être possible d'aborder cette question dans le cadre des politiques publiques sur l'efficacité et la qualité des systèmes judiciaires.
105. En Europe, des outils impliquant des juges et des professionnels extérieurs pour analyser, prévenir et protéger les juges des risques psychosociaux ont été développés.

### **Exemple 1 : analyse des risques psychosociaux**

106. En **France**, un protocole expérimental créé par des psychologues a été mis en œuvre dans 4 juridictions de la région parisienne. Ce protocole comprend 3 axes de travail principaux :
- l'établissement d'un diagnostic d'expérience professionnelle ;
  - La définition des objectifs de travail ;
  - La recherche et mise en œuvre des outils de travail pertinents pour atteindre ces objectifs.
107. La mise en œuvre du protocole est basée sur l'établissement de groupes de juges (en l'occurrence, des juges pour enfants) participant à des entretiens successifs et progressifs conformément aux trois axes de travail mentionnés ci-dessus et facilités par des psychologues. Ces groupes sont plus ou moins importants selon la taille du tribunal, mais ne peuvent pas avoir plus de 10 juges.

### **Exemple 2 : prévention des risques psychosociaux**

108. Aux **Pays-Bas**, le Centre néerlandais de formation des juges (« Studiecentrum Rechtspleging ») propose des formations spécifiques telles que la formation « gestion de l'agressivité » destinée à fournir aux juges des techniques et des méthodes d'analyse, d'anticipation et de réaction à l'agression d'un individu, ou la formation « travail moralement exigeant » axée sur la gestion des émotions afin de prévenir le stress.
109. En **France**, l'École nationale de la magistrature propose, tant au stade de la formation initiale que de la formation continue, une offre importante sur les thèmes de la charge psychosociale des juges, du

<sup>11</sup> FLINDERS UNIVERSITY, Sharyn Roach Anleu et Kathy Mack, « Le quotidien des magistrats et le travail émotionnel », Les cahiers de la justice, 2014 p. 27 Enquêtes et entretiens avec des juges australiens travaillant dans des tribunaux de première instance où les parties ne sont pas représentées par un avocat, augmentant ainsi le fardeau émotionnel ; ces enquêtes montrent que la gestion des émotions du plaideur et du juge lui-même est une préoccupation majeure pour les juges australiens.

stress et de la violence sur le lieu de travail (par exemple, les cours de formation suivants: « magistrats et affaires difficiles » ; « juges confrontés à des situations de violence et de conflit » ; « gestion du stress », etc. Ces formations sont principalement organisées sous forme de groupe de soutien complété par des contributions théoriques. Certains cours de formation s'adressent davantage aux chefs de départements et de juridictions. La Cour d'appel de Douai a par ailleurs engagé un psychologue dans le cadre de la formation continue, pour qu'il soutienne les juges dans des affaires difficiles, et qu'il rencontre les jeunes juges sortant de l'école de la magistrature. La cour d'appel de Colmar organise quant à elle à chaque rentrée une journée d'accueil pour les nouveaux arrivants afin de leur présenter la juridiction et de leur faire découvrir un lieu emblématique de la région. Il s'agit d'intégrer les nouveaux magistrats dans un territoire qu'ils ne connaissent pas forcément pour prévenir l'isolement social.

110. En **Albanie**, un séjour de deux jours dans la campagne albanaise a été organisé pour combattre l'isolement social. Il s'agit pour les juges de se retrouver, se relaxer, d'apprendre à gérer leurs émotions et leur stress, et de rompre avec l'univers du travail. Cette pratique a montré d'excellents retours qui motivent la reconduction de ce type d'événement.
111. En **Slovénie**, des séjours consistant à la fois en des formations théoriques et échanges informels entre les professionnels sont organisés chaque année dans les vallées du Nord
112. En **Lituanie**, des séminaires animés par des psychologues sont organisés pour apprendre aux magistrats à gérer leur stress et les conflits qu'ils peuvent rencontrer. ainsi que des réunions informelles qui permettent aux juges de partager leurs avis entre eux.
113. En **Belgique**, l'institut de formation judiciaire propose des formations relatives à la gestion de la charge de travail, du stress mais aussi à la prévention des conflits et à la gestion de l'agressivité sur le lieu de travail.
114. En **Pologne**, l'École nationale des juges et du ministère public organisent des formations pour les juges sur les aspects psychologiques du travail des juges ou sur l'organisation du temps de travail.

### Exemple 3 : protection des juges

115. En **Belgique**, après un rapport de 2011 de la commission de modernisation de l'ordre judiciaire relatif à la charge psychosociale au sein de l'ordre judiciaire<sup>12</sup>, un service d'accompagnement individuel et social composé de psychologues, peut être sollicité par tout membre du Service Public Fédéral de Justice, y compris les juges, confrontés à des difficultés au travail.
116. De plus, entre 2005 et 2008, la Croix-Rouge belge a été chargée par la Commission européenne de mettre en œuvre un projet cofinancé par l'Union européenne et intitulé « EURESTE » sur le terrorisme. L'une des composantes de ce projet concernait la gestion du stress généré par l'expérience des « magistrats de terrain ». Sur cette base, une expérience a été menée au sein des parquets de Bruxelles et de Nivelles, sous la forme de groupes de discussion animés par un professionnel externe et permettant aux participants de discuter de leurs expériences traumatisantes. Ce projet a connu un tel succès qu'il a été renouvelé et complété par des entrevues individuelles.
117. Au delà des frontières européennes et notamment au **Canada**, il existe un « Programme de consultation judiciaire » qui fournit conseil, aide à la recherche de solutions pour concilier vies familiale et professionnelle et soutien psychologique, en particulier lorsque le juge va devoir mener un procès particulièrement difficile, dans l'objectif de soutenir les juges et leurs familles avant, pendant ou après un procès. Ces prestations sont fournies par un groupe privé et sont actuellement financées par des associations de magistrats (« l'Association des juges des cours supérieures » et « l'Association des juges des cours provinciales »).
118. Aux **Etats-Unis d'Amérique**, des numéros dédiés à un service d'aide anonyme disponible 24h sur 24 ont été spécialement créés pour les magistrats afin de fournir un espace de parole libre au sein

<sup>12</sup> [http://cass.justitie.belgium.be/cmro-cmoj/doc/Charge\\_psychosociale-2011.pdf](http://cass.justitie.belgium.be/cmro-cmoj/doc/Charge_psychosociale-2011.pdf)

duquel les magistrats peuvent exprimer leur mal-être et être soutenu dans d'éventuelles démarches psychosociales spécifiques<sup>13</sup>.

## Conclusion / question

119. Face à une charge psychosociale importante, le juge, isolé, peut se retrouver démuni et subir un environnement pouvant être d'une grande violence. Cet état de fait est insatisfaisant dans la mesure où la situation mentale des magistrats aura nécessairement un impact sur la qualité de leur travail. Il est dès lors dans l'intérêt d'une justice bien rendue que l'équilibre des juges soit pris en compte. L'environnement de travail du juge devrait donc fournir les ressources nécessaires pour assurer leur bien-être au travail. L'appréhension de la fonction de juger en tant qu'acte intellectuel rationnel et objectif ne doit pas empêcher de penser à l'individu qui l'endosse et l'exerce.
120. Des mécanismes de soutien sont aujourd'hui développés en Europe et ailleurs pour prendre en compte cette question. Il s'agit d'accompagnements individuels ou collectifs qui visent à évaluer et prévenir les risques de pressions et participent à l'amélioration de l'environnement de travail des magistrats dans l'intérêt de la justice.
121. La qualité du processus décisionnel est indissociable de la qualité de l'environnement de travail du juge. L'appréhension de la fonction de jugement en tant qu'acte intellectuel rationnel et objectif ne doit pas nous empêcher de penser à l'individu qui l'approuve et l'exerce. La question du bien-être du juge a toute sa place dans la réflexion sur la qualité de la justice.

---

<sup>13</sup> <http://louisianajlap.com/>



### C. Ligne directrice d'éthique positive : développer l'éthique positive par la création de guides de déontologie et encourager leur mise en œuvre concrète auprès des magistrats

122. En 2002, le Conseil Consultatif de Juges Européens, dans son avis N° 3 sur la déontologie et la responsabilité des juges, recommande que des « déclarations de principes de conduite professionnelle » soient rédigés pour guider l'action du juge, indépendamment de toute procédure disciplinaire. Cet avis, parmi d'autres instruments européens et internationaux, en plus des réflexions nationales en cours à l'époque, soutenait l'émergence d'un nouveau concept au sein du système judiciaire, celui d'éthique positive.
123. Ce concept encourage la compréhension des règles de conduite et du comportement professionnel en tant que normes d'autorégulation et d'autocontrôle qu'un organisme professionnel se donne à lui-même. L'objectif n'est pas de punir mais de guider et, plus largement, de répondre aux questions légitimes des juges isolés et confrontés à certaines situations délicates, dans un cadre bienveillant et sans jugement de valeur.
124. C'est dans ce contexte que de nombreux systèmes judiciaires européens ont adopté des codes de déontologie ou de conduite professionnelle, comprenant les grandes lignes, les valeurs et les principes qui devraient guider la pratique professionnelle des juges, mais aussi leur conduite privée, afin de garantir l'indépendance et l'impartialité et, en conséquence, la confiance du public dans la justice.

#### Exemple 1 : La création de normes déontologiques

125. L'avis du **Conseil Consultatif des Juges Européens** reprenait les codes de déontologie déjà existants. Le plus ancien code déontologique européen est le « Code éthique » adopté par l'Association des magistrats italiens le 7 mai 1994 et amendé en 2010. Il s'agit de 14 articles qui englobent la totalité du comportement du magistrat du siège (y compris les chefs de juridiction) comme du parquet. Il ne s'agit pas de règles disciplinaires ou pénales mais d'un instrument d'autocontrôle du corps généré par lui-même.
126. Les articles portent sur les relations avec les justiciables, le devoir de compétence, l'emploi des ressources publiques, l'usage des informations professionnelles, les relations avec la presse, l'adhésion aux associations, l'impartialité et l'indépendance, les relations avec ses collaborateurs, la conduite professionnelle et extraprofessionnelle, les devoirs de chefs de juridiction.
127. D'autres pays, tels que la **Bosnie-Herzégovine**, l'**Estonie**, la **Lituanie**, l'**Ukraine**, la **Moldavie**, **Malte**, la **Slovénie**, la **République tchèque** et la **Slovaquie** avaient aussi déjà développé un « code d'éthique judiciaire » ou des « principes de conduite » adoptés par des assemblées représentatives de juges et distincts des règles disciplinaires.
128. Un guide de conduite judiciaire visant à offrir une aide aux juges dans les difficultés qu'ils pourraient être amenés à rencontrer a été développé au **Royaume Uni**<sup>14</sup> en **2003**. La dernière version, datée de 2018 s'articule autour des principes d'indépendance, d'impartialité et d'intégrité et offre des orientations sur divers points précis comme par exemple la protection des données ou les activités politiques.
129. En **France**, depuis une réforme de 2007, le Conseil supérieur de la magistrature est chargé de rédiger un recueil des obligations déontologiques. La première version, réalisée en 2010 a été revue en 2019<sup>15</sup>. Ce recueil reprend les valeurs du magistrat: indépendance, impartialité, intégrité et probité, loyauté, conscience professionnelle, dignité, respect et attention portée à autrui, réserve et discrétion. Ce document se présente non pas comme une norme professionnelle susceptible d'entraîner des sanctions en cas de violation, mais comme une compilation de bonnes pratiques professionnelles. A l'occasion de la refonte du recueil en 2019, le Conseil supérieur de la magistrature a mis à disposition des fiches distinctes exposant, de façon thématique, des bonnes pratiques, des commentaires, des orientations et des recommandations, destinées à guider les magistrats dans leur réflexion déontologique.

<sup>14</sup> <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2016/07/judicial-conduct-v2018-final-2.pdf>

<sup>15</sup> [http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/sites/default/files/publication/recueil\\_des\\_obligations\\_deontologiques\\_des\\_magistrats.pdf](http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/sites/default/files/publication/recueil_des_obligations_deontologiques_des_magistrats.pdf)

130. En **Norvège**, un document reprenant les principes éthiques pour les juges déclinant les obligations déontologiques auxquelles sont astreintes les magistrats tant dans l'exercice de leurs fonctions qu'en dehors et reprenant ce qui est considéré comme un comportement acceptable. a été réalisé en 2010<sup>16</sup>.
131. En 2012<sup>17</sup>, le Conseil supérieur de la justice de **Belgique** a rédigé un guide pour les magistrats intitulé « principes, valeurs et qualité », s'articulant autour des grandes valeurs d'indépendance, d'impartialité, d'intégrité, de réserve, de discrétion, de diligence, du respect et de l'écoute, de l'égalité de traitement et compétences, en s'inspirant du texte du Réseau Européen des Conseils de la Justice,. Ce guide énumère les qualités attendues de sagesse, loyauté, humanité, courage, sérieux et prudence, capacité de travail, écoute et communication et ouverture d'esprit. Il se présente comme un soutien pour l'appréhension de la déontologie par les magistrats formellement distinct de la discipline. Il contient des commentaires visant à enrichir les principes par des déclinaisons concrètes.
132. De tels codes créés par les magistrats et qui reprennent l'idée d'une éthique positive ainsi que la structure divisée entre principes et application concrète ont aussi pu être développés notamment en **Croatie** en 2006, en **Bulgarie** en 2009, aux **Pays-Bas** en 2010, en **Finlande** et en **Géorgie** en 2012, au **Danemark** et en **Hongrie** en 2014

### Exemple 2 : Formation des juges d'accompagnement

133. En **Espagne**, l'École nationale de la magistrature a développé des modules de formation initiale à l'éthique et à la déontologie, organisés autour de deux axes : d'une part, l'analyse des comportements qui peuvent être adoptés par les juges et les procureurs face à des situations typiques de la vie quotidienne et, d'autre part, la réflexion collective sous forme de tables rondes ou de fora de discussion, centrés sur la figure du juge dans la société et, en particulier, les relations avec les médias et les réseaux sociaux.
134. En **France**, depuis 2016, l'École Nationale de la Magistrature organise de nouvelles sessions pédagogiques sur la question des règles éthiques et déontologiques de la profession de magistrat et de la gestion des émotions, au stade de la formation initiale et de la spécialisation dans les premières fonctions. En outre, la formation initiale a été complétée par des séquences éducatives intitulées « Justice et médias », visant à sensibiliser et à initier les futurs juges et procureurs à l'utilisation des outils de communication institutionnelle, dans le respect des règles déontologiques.
135. Aux **Pays-Bas**, le Centre national néerlandais de formation des juges (Studiecentrum Rechtspleging) a créé un cours de formation intitulé « Dealing with Moral Dilemmas » à destination des juges praticiens. Il s'agit de groupes de parole dans lesquels les juges peuvent, sous la supervision de professionnels externes, discuter des cas de conscience qu'ils ont pu rencontrer dans leur pratique professionnelle.
136. Le dernier tableau sur la justice en Europe réalisé par la Commission Européenne en 2017 montre que la formation continue des juges comprend des modules relatifs à l'éthique judiciaire dans la plupart des pays membres<sup>18</sup>. Ainsi, plus de 50 % de la formation continue est dédiée à l'éthique en **Slovaquie**, **Roumanie** et à **Malte** et atteint près de 80 % en **Lettonie**. Le rapport CEPEJ sur l'évaluation des systèmes judiciaires de 2018 (données 2016) mentionne également des formations spécifiques dans le domaine de l'éthique réalisées en **Slovénie**.

### Exemple 3 : Soutien et réponse aux questions des juges : programmes de surveillance et d'aide

<sup>16</sup><https://www.juristforbundet.no/globalassets/dokumenter/organisasjon/dommerforeningen/ethical-principles-for-the-proper-conduct-of-norwegian-judges.pdf>

<sup>17</sup> [http://www.csj.be/sites/default/files/related-documents/deontologie\\_guide\\_pour\\_les\\_magistrats.pdf](http://www.csj.be/sites/default/files/related-documents/deontologie_guide_pour_les_magistrats.pdf)

<sup>18</sup> <https://www.ency.eu/images/stories/pdf/Scoreboard/scoreboard2017-report.pdf>

137. En **France**, le statut du pouvoir judiciaire a récemment été réformé en vue de créer plusieurs organes complémentaires pour accompagner les juges et les procureurs. C'est d'abord le Collège de déontologie, composé de magistrats honoraires ou en exercice et de personnalités extérieures, qui peut être appelé à traiter des questions de conflit d'intérêts concernant un juge ou un procureur, à l'issue d'un entretien déontologique qui doit désormais avoir lieu après toute nouvelle nomination. Cet entretien est l'occasion de prévenir des situations de conflits d'intérêt et par là de décliner concrètement et avec un autre magistrat les principes déontologiques.
138. Par ailleurs, en juin 2016, un « service d'assistance et de suivi déontologique » a été créé. Il est rattaché au Conseil supérieur de la magistrature, et peut être contacté en semaine directement par téléphone par tout magistrat confronté à des difficultés éthiques ou déontologiques. Il est composé d'anciens membres du conseil supérieur de la magistrature et est strictement confidentiel afin de garantir un espace de parole libre et apaisé.
139. L'information recueillie par le Collège de déontologie et le service de surveillance est anonyme et ne peut être utilisée que dans le but de modifier les règles déontologiques à la lumière des nouvelles questions soulevées afin de préserver l'indépendance des juges qui utilisent ces mécanismes. Ainsi, l'autorité disciplinaire ne peut en aucun cas demander à ces autorités des données personnelles à des fins de sanction.

### Conclusion / questions

140. Après l'impulsion du CCJE, des règles de déontologie ont été créées ces dernières années dans les pays européens, dans un contexte de développement de l'éthique positive. Distinctes et même opposées à l'action disciplinaire dans leur esprit comme dans leur mise en œuvre, ces nouvelles normes cherchent à influencer positivement le comportement des juges en les mettant au cœur de la production et de l'application des normes. Il est par ailleurs systématiquement prévu des révisions des guides, l'éthique étant une matière devant par nature évoluer au regard des nouvelles pratiques et des nouveaux besoins.
141. La création de ces règles déontologiques doit, pour faire sens et avoir une réelle implication dans la pratique, s'accompagner d'une sensibilisation à ces nouvelles pratiques auprès des magistrats. Cette dernière se fait d'ores et déjà principalement via les instituts de formation et permet de relayer aux juges les attentes placées dans leur comportement au stade de la formation continue mais aussi tout au long de leur carrière, alors que les questions déontologiques se font plus concrètes et que la charge de travail, l'habitude et l'isolement peuvent priver les magistrats de recul sur leurs pratiques.
142. Par ailleurs, de nouveaux dispositifs cherchent à rendre encore plus opérationnelles les normes déontologiques dans une logique d'accompagnement personnalisé du juge. Le développement d'entretiens de déontologie systématique lors de l'entrée dans une fonction par exemple ou encore la de services de veille déontologique ouvert à tous permet de sortir le juge de son isolement en lui offrant un cadre sécurisé au sein duquel il peut trouver des réponses aux questions morales qui se poseront inévitablement durant l'exercice de ses fonctions.

## Conclusion

143. Il ressort des pratiques de pays européens que de nombreux mécanismes ont d'ores et déjà été mis en œuvre pour prévenir et briser l'isolement des magistrats en assurant un partage efficace des connaissances à même d'améliorer leur savoir-faire mais aussi leur savoir être en développant une culture de l'échange.
144. Ainsi, les outils informatiques visant tant l'échange entre juges que leur accès aux actualités judiciaires ou encore à des modèles de décisions font aujourd'hui partie de la vie courante des juridictions. De manière moins développée, plus chronophage mais à grande plus-value, notamment au regard de l'ouverture apportée on note aussi des rencontres entre les magistrats et les autres professions judiciaires. Par ailleurs, le développement d'une équipe autour du juge est aujourd'hui largement développé et permet d'enrichir le travail des magistrats tout en le concentrant sur la prise de décision.
145. Aujourd'hui, c'est paradoxalement le développement trop important de ces outils en tant que véhicules d'information qui peut poser problème. En effet, ils peuvent vite saturer et deviennent alors contre-productifs. Par ailleurs, une attention toute particulière doit être portée tant sur la sécurité des données partagées que sur leur qualité. Le développement des outils informatiques, aujourd'hui essentiel au bon travail en juridiction, doit ainsi être encadré pour porter ses fruits et peut utilement être complété par le maintien d'actions non dématérialisées et ouvertes sur l'extérieur.
146. Les actions mises en place pour améliorer le savoir-être des magistrats sont quant à elles plus récentes et moins ancrées dans le quotidien des juridictions. Elles sont néanmoins en train de se développer avec notamment la promotion de l'intervision, la prévention accrue des risques psychosociaux ou encore la mise en œuvre pratique des normes déontologiques créées ces dernières années. Ces outils sont essentiels pour garantir le rendu d'une justice de qualité. Ils permettent de faire vivre une culture d'échange et de remise en question sur les habitudes professionnelles indispensable dans des fonctions judiciaires.
147. Face à une tradition d'isolement du juge, le développement et l'amélioration du partage des connaissances entre les magistrats mais aussi avec des acteurs extérieurs est devenu indispensable afin d'assurer le rendu d'une justice de qualité.

## Annexe I

### Questionnaire relatif à la Note d'information sur l'évaluation de l'activité des juges sous un angle qualitatif (délai de réponse au Secrétariat : 11 juillet 2018)

L'objectif du présent questionnaire est celui d'aider le Secrétariat à collecter des bonnes pratiques et à identifier des points d'attention par rapport aux deux thèmes majeurs du document, notamment :

- Rompre l'isolement pour accroître le savoir-faire du juge
- Rompre l'isolement pour accroître le savoir-être du juge

Vos remarques et les exemples concrets que vous apporterez serviront au Secrétariat pour compléter le document par la suite. Une référence explicite aux pratiques de votre tribunal pourra être faite dans le document.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes **le 11 juillet 2018 au plus tard**. La partie « commentaire » nous sera particulièrement utile pour mieux comprendre le contexte de votre réponse.

Mme Clementina Barbaro (([clementina.barbaro@coe.int](mailto:clementina.barbaro@coe.int), tel +33 390 21 44 78) est votre point de contact au sein du Secrétariat de la CEPEJ pour toute question ou demande d'éclaircissement.

---

- 1) Le Conseil supérieur des juges, ou tout organe équivalent, encourage le partage de connaissances parmi les juges ou entre les juges et d'autres professionnels du droit?

OUI       NON      Commentaire/description :  
Cliquez ici pour taper du texte.

Si oui, avez-vous reçu des lignes directrices à ce sujet?  
Cliquez ici pour taper du texte.

- 2) Existent-ils, au sein de votre tribunal, des mécanismes visant à promouvoir un échange régulier parmi les différents professionnels de la justice (juges, avocats, d'autres professionnels) sur des sujets d'intérêt commun relatifs à l'efficacité et à la qualité de la justice ?

OUI       NON      Commentaire/description :  
Cliquez ici pour taper du texte.

- 3) Existent-ils des mécanismes, au sein de votre tribunal, pour organiser un partage de la jurisprudence du tribunal et diffuser l'actualité juridique parmi les juges ? Cela inclut-il également la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme et son impact sur les décisions nationales des juges ?

OUI       NON      Commentaire/description :  
Cliquez ici pour taper du texte.

- 4) Les juges au sein de votre tribunal utilisent des « listes de discussion », des « blogs » et des « forums » afin d'échanger et trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent, et partager des informations et de la documentation ? (voir page 6 de la note)

OUI       NON      Commentaire/description :  
Cliquez ici pour taper du texte.

- 5) D'après-vous, y a-t-il des défis qui se posent dans l'utilisation de ces « listes de discussion », « blogs » et « forums » par les juges ? (pour plus d'information, voir la page 7-8 de la note d'information)

Cliquez ici pour taper du texte.

- 6) Pourriez-vous apporter un ou deux exemples d'application métier utilisé au sein de votre tribunal en tant qu'aide à la décision du juge ? (voir page 8-9 de la note). Ces outils sont élaborés par le tribunal lui-même ou mis à disposition par le Ministère de la Justice ou le Conseil supérieur ?

Cliquez ici pour taper du texte.

- 7) Y a-t-il des « juristes assistants » ou des « équipes » autour du juge chargés de l'aider dans son activité de recherche, et/ou préparation de l'audience, et/ou rédaction d'actes simples, et/ou préparation de statistiques au sein de votre tribunal ?

Cliquez ici pour taper du texte.

- 8) La pratique de l'intervision est-elle pratiquée au sein de votre tribunal ?

En cas de réponse positive, merci de nous indiquer a) si elle se base sur le volontariat et/ou sur un projet de la juridiction, et b) si elle peut être intégrée dans le processus d'évaluation du juge.

Cliquez ici pour taper du texte.

En cas de réponse négative, pourriez-vous nous expliquer les raisons ?

Cliquez ici pour taper du texte.

- 9) Les juges de votre cour obtiennent-ils régulièrement des commentaires d'une tierce partie sur leur métier de juge en général ou en ce qui concerne leur performance dans des domaines spécifiques du droit ou dans d'autres domaines (par exemple conduite à l'audience, comportement vers les parties)?

Cliquez ici pour taper du texte.

Si oui :

Le retour d'information est-il donné en ce qui concerne des domaines spécifiques du droit ou des domaines de fonctionnement et, dans l'affirmative, lesquels ?

Cliquez ici pour taper du texte.

Si oui :

Pourriez-vous nous faire part des antécédents professionnels de la tierce partie ? (c.-à-d. psychologie, expert-conseil, compétences linguistiques, compétences en langage corporel, etc.

Cliquez ici pour taper du texte.

- 10) Dans votre tribunal, existe-t-il un système dans lequel on vous demande de fournir des informations en retour à d'autres collègues sur leurs compétences en matière de métier de juge ?

Cliquez ici pour taper du texte.

Si oui :

Pourriez-vous nous faire part de la structure du programme, de la durée et de la fréquence de sa mise en œuvre ?

Cliquez ici pour taper du texte.

## **Annexe II - Bibliographie :**

### Intervision :

#### **Les Pays-Bas :**

##### *Études et rapports :*

CONSEIL DES PAYS-BAS POUR LE JUDICIAIRE, " Le système judiciaire aux Pays-Bas - Le juge se regarde dans le miroir ", août 2010 ;

CONSEIL DES PAYS-BAS POUR LE JUDICIAIRE, « Quality of the judicial system in The Netherlands », mars 2008 ;

ECOLE NATIONAL D'ADMINISTRATION, Philip LANGBROEK, « Entre responsabilisation et indépendance des magistrats : la réorganisation du système judiciaire des Pays Bas », REVUE FRANCAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE n°125, 2008 ;

##### *Sites Web :*

[www.Rechtspraak.nl](http://www.Rechtspraak.nl) (Conseil néerlandais de la justice)

[www.justitie.nl](http://www.justitie.nl) (Ministère néerlandais de la Justice)

[www.ssr.nl](http://www.ssr.nl) (Centre national de formation des juges néerlandais)

#### **France :**

##### *Études et rapports :*

ECOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE, "La Charte de l'intervision" et "La grille d'observation", 2008, PDF;

Cour d'Appel de Lyon, Tribunal de Grande Instance de Roanne, « Compte rendu de la mise en œuvre de l'intervision au Tribunal de Grande Instance de Roanne », 2007, PDF ;

Michaël JANAS et Julien SIMON-DELCROS, « Un magistrat dans le miroir » : pratique de l'intervision entre magistrats, LA GAZETTE DU PALAIS – LEXTENSO, 2010, n°299, p. 12 ;

INSTITUT DES HAUTES ETUDES SUR LA JUSTICE – Antoine GARAPON, Sylvie PERDRIOLLE, Boris BERNABE et Charles KADRI, « La Prudence et l'Autorité : l'office du juge au XXIème siècle », MAI 2013, PDF ;

Pierre DELMAS GOYON, « Le juge du XXIème siècle : Un citoyen acteur, une équipe de justice », DECEMBRE 2013, PDF ;

Didier MARSHALL, « L'intervision ou comment améliorer la pratique des magistrats », LES CAHIERS DE LA JUSTICE, Dalloz, 2010

ASSEMBLEE NATIONALE, Rapport de la Commission d'enquête « chargée de rechercher les causes des dysfonctionnements de la justice dans l'affaire dite d'Outreau et de formuler des propositions pour éviter leur renouvellement », 2006, PDF ;

##### *Sites Web:*

[www.enm.justice.fr](http://www.enm.justice.fr)

[www.ca-lyon.justice.fr](http://www.ca-lyon.justice.fr)

[www.ca-caen.justice.fr](http://www.ca-caen.justice.fr)

[www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr)

## **Autres pays :**

Loïc Cadiet, Jean-Paul Jean, Hélène Pauliat, Aurélie Binet-Grosclaude, Caroline Foulquier. Rapport « Mieux administrer la justice en interne et dans les pays du Conseil de l'Europe pour mieux juger » (MAJICE), 2012. HAL ;

## **Examen critique :**

JORDI BLANES I VIDAL et CLARE LEAVER, "Bias in Open Peer-Review : Evidence from the English Superior Courts", 2015, THE JOURNAL OF LAW, ECONOMICS AND ORGANIZATION.

ECOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE, "La Charte de l'intervision" et "La grille d'observation", 2008, PDF;

Listes de discussion, blocques, outils d'aide à la décision et réunions de jurisprudence :

### *Études et rapports :*

HARAK Mehdi, « Le partage des connaissances au sein de la magistrature », annexe au rapport de l'IHEJ « Juges et procureurs au XXIème siècle », mai 2013 ;

PRAX Jean Yves, « Le Manuel du Knowledge Management », DUNOD, 2003 ;

SUSSKIND Richard, " Transformating the law, Essays on echnology, justice and the legal marketplace ", Oxford University Press, 2000 ;

VEYRE Lisa, « Les listes de discussion entre magistrats : vers une nouvelle forme de création et d'unification de la jurisprudence ? », La semaine juridique – édition général n°27, 2017 ;

GARDEY DE SOOS Blandine, « Les nouveaux défis du magistrat 2.0 ou la création d'outils d'aide à la rédaction pour le juge civil », Lettre Union Syndicale des Magistrats « Le nouveau pouvoir judiciaire », juin 2017 ;

TENDANCE DROIT, « Les magistrats et la nouvelle culture judiciaire », La semaine juridique, édition générale n°43, 2012 ;

Courts in the jurisdiction of the Court of Appeal of Rovaniemi, Finlande, " Quality project in the courts in the jurisdiction of the court of the court of appeal of Rovaniemi, 1999 ;

### *Sites Web :*

[www.juecesdemocracia.es](http://www.juecesdemocracia.es) (Association espagnole des juges pour la démocratie) ;

### Éthique positive :

Loi organique du 8 août 2016 sur les garanties légales, les obligations déontologiques et le recrutement des magistrats et le Conseil supérieur de la magistrature ; Rapport annuel 2016, Conseil supérieur de la magistrature, [www.conseil-supérieur-magistrature.fr](http://www.conseil-supérieur-magistrature.fr)

### *Sites Web :*

[www.conseil-supérieur-magistrature.fr](http://www.conseil-supérieur-magistrature.fr) (Conseil supérieur de la magistrature) ;

[www.csj.be](http://www.csj.be) (Conseil Supérieur de la Justice de Belgique) ;

[www.justice.belgium.be](http://www.justice.belgium.be) (Conseil consultatif judiciaire - Service public fédéral belge) ;

[www.cjc-ccm.gc.ca](http://www.cjc-ccm.gc.ca) (Conseil canadien de la magistrature) ;

### *Articles:*



The role of judicial ethics in court administration from setting the objectives to practical implementation; Mindaugas Šimonis in Baltic Journal of Law and Politic: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/bjlp.2017.10.issue-1/bjlp-2017-0004/bjlp-2017-0004.pdf>

Gérer les émotions et le stress :

*Études et rapports :*

FLINDERS UNIVERSITY, Sharyn Roach Anleu et Kathy Mack, « Le quotidien des magistrats et le travail émotionnel », Les cahiers de la justice, 2014 p.27 ;

COMMISSION DE MODERNISATION DE L'ORDRE JUDICIAIRE, SPF Belgique, Rapport « La charge psychosociale au sein de l'ordre judiciaire », 2011 ;

BAZEX Hélène, « Le stress des magistrats : Quelle analyse ? Quel accompagnement ? », Les cahiers de la justice, 2011 ;

*Sites Web :*

[www.ssr.nl](http://www.ssr.nl) (centre national néerlandais de formation des juges) ;

[www.enm.justice.fr](http://www.enm.justice.fr) (École nationale de la magistrature) ;

[www.jcp.ca](http://www.jcp.ca) (Programme de consultation judiciaire ; Canada) ;

[www.cjc-ccm.gc.ca](http://www.cjc-ccm.gc.ca) (Conseil canadien de la magistrature) ;