

12 novembre 2024

CEPEJ(2024)5

**COMMISSION EUROPEENNE POUR L'EFFICACITE DE LA JUSTICE  
(CEPEJ)**

**Projet**

**Lignes directrices  
sur l'évaluation de la qualité du travail des juges<sup>1</sup>**

*Ce projet de Lignes directrices a été préparé par le Groupe de travail sur la qualité de la justice (CEPEJ-GT-QUAL) et est soumis à la CEPEJ lors de sa 43ème réunion plénière (Strasbourg, 3 et 4 décembre 2024) pour examen en vue de son adoption*

---

<sup>1</sup> Ce document a été préparé par Mme Nina Betetto (Slovénie), experte de la CEPEJ.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>PRINCIPES DIRECTEURS CONCERNANT L'ÉVALUATION DES JUGES</b> .....	3
<b>LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉVALUATION DE LA QUALITE DU TRAVAIL DES JUGES</b> .....	4
<b>1. TYPE D'ÉVALUATION</b> .....	4
<b>2. CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION</b> .....	6
<b>3. FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION</b> .....	7
<b>4. INSTANCE RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION</b> .....	7
<b>5. CRITÈRES D'EVALUATION</b> .....	8
<b>6. TRANSPARENCE DES CRITERES ET PROCEDURES D'EVALUATION</b> .....	12
<b>7. SOURCES D'INFORMATION</b> .....	14
<b>8. METHODES ET STRUCTURE DU RAPPORT D'EVALUATION</b> .....	16
<b>ANNEXE : COMMENT EVALUER LA QUALITE DU TRAVAIL DES JUGES ? ANALYSE COMPARATIVE</b> .....	18

## INTRODUCTION

L'évaluation des juges est un élément essentiel d'un système judiciaire responsable. L'objectif de la mise en place par un État d'une évaluation individuelle des juges, qui comprend l'évaluation de son travail et de ses capacités professionnelles, doit être de garantir la qualité du travail des juges et, par conséquent, de l'ensemble du système judiciaire national.

Conformément à son mandat et en s'appuyant sur l'Avis n° 17 (2014) sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire<sup>2</sup> du Conseil consultatif de juges européens (ci-après CCJE), le Groupe de travail sur la qualité de la justice de la CEPEJ (CEPEJ-GT-QUAL) a décidé de se concentrer sur l'identification de critères spécifiques et de méthodes pour mesurer la qualité du travail d'un juge lors de son évaluation individuelle.

Les présentes Lignes directrices sur l'évaluation de la qualité du travail des juges (ci-après Lignes directrices) insistent sur l'importance de baser l'évaluation à la fois sur des critères quantitatifs et qualitatifs, en mettant l'accent sur ces derniers, et visent à fournir des conseils concrets sur la manière d'évaluer la qualité du travail d'un juge, en examinant la méthode d'évaluation et ses critères. Pour préparer ces Lignes directrices, une analyse comparative sur la manière d'évaluer le travail des juges a été élaborée<sup>3</sup>, sur la base des réponses de 26 États membres du Conseil de l'Europe.

L'objectif de ces Lignes directrices n'est pas d'harmoniser les approches très différentes existant dans les États membres en ce qui concerne le type d'évaluation, sa fréquence, l'organisme d'évaluation, etc. Il est plutôt d'offrir des orientations concrètes en s'appuyant sur les principes existants, respectant ainsi la diversité des pratiques d'évaluation au sein des États membres et permettant la flexibilité et l'adaptation à la structure et aux traditions judiciaires uniques de chaque pays.

Outre l'Avis n° 17 du CCJE, les Lignes directrices contiennent des références aux normes européennes pertinentes, dans la mesure où elles peuvent servir de guide sur des questions clés, en particulier la Recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités (adoptée par le Comité des Ministres le 17 novembre 2010), le Rapport 2012-2013 adopté par le Réseau européen des Conseils de la Justice (ci-après RECJ) : « Développement de normes judiciaires minimales III : Normes minimales concernant l'évaluation des performances professionnelles et l'inamovibilité des membres du pouvoir judiciaire » et le Rapport du RECJ 2021-2022 : « Indépendance, responsabilité et qualité du pouvoir judiciaire ». L'Avis du CCJE et les rapports du RECJ sont utilisés en référence dans les présentes lignes directrices car ils sont d'une grande pertinence en raison de leur complémentarité avec le sujet.

## PRINCIPES DIRECTEURS CONCERNANT L'ÉVALUATION DES JUGES

- (i) L'évaluation ne doit pas porter atteinte à l'indépendance des juges.

L'un des principes clés de l'évaluation des juges est qu'elle ne doit pas porter atteinte à l'indépendance judiciaire. Elle ne doit donner lieu à aucune restriction, abus d'influence, pression, menace ou ingérence, directe ou indirecte, de quelque autorité que ce soit, y compris des autorités internes au pouvoir judiciaire, qui pourrait porter atteinte à l'indépendance des juges dans l'exercice de leurs fonctions judiciaires. En particulier, l'évaluation individuelle ne devrait pas impliquer une évaluation du bien-fondé d'une affaire, relevant du droit de recours,

---

<sup>2</sup> [Avis N°17 sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire - Conseil Consultatif de Juges Européens \(coe.int\)](#)

<sup>3</sup> Voir Annexe au présent document

conformément à la loi. De plus, afin de protéger l'indépendance judiciaire, une évaluation devrait être effectuée principalement par des juges.

(ii) L'évaluation diffère de la procédure disciplinaire

Si les violations des règles/normes éthiques et professionnelles peuvent être prises en compte dans le processus d'évaluation, il convient d'établir une distinction claire entre l'évaluation et les mesures et processus disciplinaires. Les principes de la sécurité et de l'inamovibilité du mandat sont des éléments clés bien établis de l'indépendance judiciaire et doivent être respectés. Il ne devrait pas être mis fin à une nomination permanente seulement en raison d'une évaluation défavorable, mais uniquement en cas de manquement grave aux dispositions disciplinaires ou pénales prévues par la loi ou lorsque la conclusion inévitable du processus d'évaluation est que le juge n'est pas en mesure ou n'est pas disposé à exercer ses fonctions judiciaires selon des normes minimales acceptables, évaluées objectivement. Dans tous les cas, le juge évalué doit bénéficier de garanties procédurales appropriées, y compris celle de faire un recours contre le résultat de l'évaluation, qui doivent être scrupuleusement respectées.

## **LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL DES JUGES**

Les 21 lignes directrices, telles qu'elles figurent ci-dessous, ont été structurées autour des 8 thématiques suivantes :

1. type d'évaluation
2. champ d'application de l'évaluation
3. fréquence de l'évaluation
4. organisme responsable de l'évaluation
5. critères d'évaluation
6. transparence des critères et procédure d'évaluation
7. sources d'information
8. méthode et structure du rapport d'évaluation

### **1. TYPE D'ÉVALUATION**

Des systèmes d'évaluation formels ou informels sont utilisés dans toute l'Europe. La dichotomie stricte des systèmes d'évaluation n'existe peut-être plus autant qu'avant en raison d'une certaine convergence entre les systèmes judiciaires, en particulier avec les systèmes informels qui sont en cours de formalisation. Malgré cette évolution, la distinction entre les deux catégories, basée sur les résultats de l'analyse comparative<sup>4</sup>, demeure valable.

Dans le cas d'une évaluation formelle, les objectifs de l'évaluation, les critères utilisés, la composition de l'organe d'évaluation, la procédure d'évaluation et ses conséquences sont tous clairement définis avant l'exercice d'évaluation. Les droits et les devoirs du juge évalué et de l'organe d'évaluation sont régis par la législation primaire ou subordonnée.

Une évaluation informelle n'utilise pas de notes ou de critères formalisés. Elle n'a généralement pas de conséquences formelles pour le juge évalué. Le processus d'évaluation est mené par le biais d'une discussion avec le président du tribunal ou le chef de service, qui se réunit régulièrement (une ou deux fois par an) avec chaque juge. Les questions abordées portent notamment sur le respect de l'obligation de rendre justice dans un délai raisonnable, la fixation d'objectifs de carrière, le nombre d'affaires résolues, le besoin de formation du juge, et sa satisfaction à l'égard de son salaire, de son travail et de son lieu de travail. Il convient toutefois de noter que l'évaluation informelle n'offre aucune garantie contre une utilisation abusive du processus d'évaluation.

---

<sup>4</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 2.

### ***Ligne directrice 1***

***Le système d'évaluation formel devrait être complété par un type d'évaluation informelle, tel que l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs ou le mentorat des juges débutants.***

Diverses formes d'évaluation informelle peuvent constituer des moyens efficaces d'améliorer les compétences des juges et, de ce fait, la qualité globale du système judiciaire. Un système d'évaluation uniquement formelle du travail des juges est moins efficace que lorsqu'il est complété par des types d'évaluation informelle, qui présupposent généralement un processus inclusif, la participation du juge évalué et la confidentialité du processus, contribuant ainsi à l'acceptation du système d'évaluation par le juge.

### ***Ligne directrice 2***

***L'auto-évaluation devrait être encouragée en tant qu'outil d'évaluation. Elle devrait être réalisée de manière objective et dans un but d'amélioration.***

Un nombre croissant d'États membres semble avoir introduit un système dans lequel l'évaluation est précédée d'une auto-évaluation ou dans lequel cette dernière fait partie de l'évaluation. L'un des principaux avantages de l'auto-évaluation est qu'elle ouvre une voie de communication permettant aux juges de donner un retour d'information sur leurs performances, mais aussi sur les aspects négatifs de leur travail. Elle peut également donner au juge évalué la possibilité d'examiner son travail à travers le prisme de l'administration du tribunal, et donc avec une perspective différente. Le juge évalué peut être invité à présenter un rapport décrivant les activités mises en œuvre et les cours de formation suivis, ainsi que les objectifs professionnels. Le juge peut également préparer une analyse SWOT<sup>5</sup> et remplir un formulaire d'auto-évaluation de son activité professionnelle, qui est ensuite soumis à l'organisme d'évaluation.

### ***Ligne directrice 3***

***L'évaluation par les pairs devrait être encouragée en tant qu'outil d'évaluation entre collègues. Elle ne devrait pas entraîner de conséquences formelles pour le juge.***

L'évaluation par les pairs peut être considérée comme un outil d'évaluation informelle entre collègues, qui permet à un juge de discuter de manière informelle de son travail et de sa carrière avec un juge plus ancien ou plus expérimenté, dans un but de développement professionnel. L'évaluation par les pairs est souvent utilisée pour identifier les forces et les faiblesses de chacun<sup>6</sup>. Elle peut notamment intervenir lorsque les affaires sont entendues par des panels de deux ou trois juges, ou encore sous l'intervision d'un pair au cours d'une audience<sup>7</sup>.

Les juges assurant des fonctions de direction ne devraient pas participer à ce type d'évaluation en tant qu'évaluateur afin de préserver la confidentialité et la sincérité du processus. L'objectif est de créer un espace où les juges peuvent s'engager dans des discussions ouvertes et honnêtes entre pairs sur leur travail et leur carrière sans se soucier de l'influence potentielle de la direction. Les résultats d'une évaluation par les pairs doivent rester confidentiels.

---

<sup>5</sup> L'analyse SWOT est une technique utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui entourent le sujet analysé.

<sup>6</sup> Un exemple d'évaluation par les pairs est le conseil entre pairs par l'utilisation d'une caméra vidéo lors d'audiences au tribunal et la discussion du comportement du juge (comment il mène une audience, quel langage corporel il utilise, comment il s'adresse aux parties et aux témoins, etc.)

<sup>7</sup> [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](#) (12/2019).

L'évaluation par les pairs ne devrait pas être appliquée comme une méthode d'évaluation professionnelle systématique et régulière. La confidentialité inhérente à l'évaluation par les pairs la rend inappropriée pour prendre des décisions en matière de carrière et de ressources humaines.

***Ligne directrice 4***

***Le système de mentorat devrait être encouragé en tant qu'outil d'évaluation informelle pour les juges débutants.***

Un système de mentorat peut être considéré comme un outil d'évaluation informelle dans lequel un jeune juge est encadré dans son travail quotidien par un juge plus expérimenté qui traite les mêmes types d'affaires. Tout en respectant pleinement l'indépendance judiciaire, il vise à aider les jeunes juges à développer leurs connaissances professionnelles et à acquérir une autonomie dans la conduite des audiences et la gestion des affaires tout en fournissant un environnement de soutien et de non-jugement où les jeunes juges peuvent demander des conseils et des avis sans craindre d'être formellement évalués.

La durée du mentorat dépend des besoins individuels du juge et peut aller de quelques mois à une période plus longue, par exemple pour les jeunes juges nommés pour une durée déterminée en période probatoire. Il devrait être adapté aux besoins individuels du juge. Au début du processus, un plan individuel de mentorat devrait être créé. Ce plan devrait se concentrer sur les domaines spécifiques dans lesquels le jeune juge cherche à s'améliorer ou à se perfectionner, en veillant à ce que le soutien apporté soit pertinent et efficace.

Ici aussi, le mentorat ne devrait pas être assuré par des magistrats en charge de la direction du tribunal et le processus devrait rester confidentiel. Cette confidentialité garantit que la relation de mentorat reste un espace sûr pour l'évolution et l'apprentissage. Inclure des détails à propos de leurs forces et de leurs faiblesses dans le rapport généré par ce processus pourrait menacer cette confiance et potentiellement décourager l'établissement d'une communication ouverte et donc entraver le processus d'apprentissage.

## **2. CHAMP D'APPLICATION DE L'ÉVALUATION**

***Ligne directrice 5***

***Le processus d'évaluation devrait, en principe, concerner tous les juges, de manière périodique, y compris ceux qui exercent des fonctions de direction. Toute dérogation à ce processus devrait être objectivement justifiée.***

Dans la plupart des États membres, l'évaluation se fait de manière régulière et périodique. Idéalement, l'évaluation régulière devrait concerner tous les juges, y compris ceux qui exercent des fonctions de direction et ceux qui sont temporairement détachés auprès d'un autre tribunal, d'un Conseil de la justice ou tout autre instance garante de l'indépendance des juges, de l'école de formation des juges ou du Ministère de la justice.

Les organes responsables de l'évaluation des juges devraient faire preuve de prudence lorsqu'ils déterminent les catégories de juges exemptés de l'évaluation régulière. L'exclusion sélective de certains groupes, tels que ceux qui occupent des fonctions de direction (par exemple les présidents de tribunaux), pourrait donner l'impression de favoritisme, jetant un doute sur l'équité du système d'évaluation et sur l'égalité de traitement entre les juges. Toute dérogation devrait être objectivement justifiée.

Par contre, des évaluations extraordinaires peuvent être initiées dans des situations spécifiques, par exemple à la demande d'un président de tribunal ou du juge évalué lui-même lorsqu'il/elle demande une promotion<sup>8</sup>.

### 3. FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION

Les systèmes d'évaluation informels, qui sont moins complexes et plus flexibles, permettent une fréquence spécifique et relativement élevée des évaluations, allant généralement de six mois à un an. Les systèmes d'évaluation formels, largement majoritaires dans les Etats membres, ont des fréquences plus longues, allant de deux à cinq ans<sup>9</sup>.

#### ***Ligne directrice 6***

***Pour les évaluations formelles, la fréquence recommandée est de deux à quatre ans. Les juges nouvellement nommés pourraient toutefois bénéficier d'une évaluation plus fréquente, par exemple une fois par an au cours des trois premières années suivant leur affectation.***

Dans son Avis n° 17, le CCJE estime que les évaluations régulières ne devraient pas être trop fréquentes, pour ne pas donner l'impression d'un contrôle constant qui pourrait, par sa nature, compromettre l'indépendance des juges<sup>10</sup>. À l'inverse, un intervalle trop long entre deux évaluations peut également poser des difficultés car il peut empêcher d'identifier et de traiter en temps utile les problèmes liés au travail des juges. En outre, un intervalle prolongé entre les évaluations pourrait limiter l'efficacité du retour d'information et entraver le développement professionnel des juges.

Selon le système national de nomination des juges, il peut y avoir des raisons impérieuses de préconiser une évaluation plus fréquente pour les juges nouvellement nommés, en particulier dans les États membres où les juges sont recrutés au début de carrière professionnelle.

### 4. INSTANCE RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation individuelle des juges est organisée par les lois nationales de diverses manières dans les États membres, allant de l'évaluation par le Conseil de la Justice ou tout autre instance garante de l'indépendance des juges, par les pairs (juges formés, agréés et inscrits sur la liste), par le président de la juridiction concernée, par des juges de l'instance supérieure, et par des inspecteurs<sup>11</sup>.

Le CCJE, dans son Avis n° 17, énonce les principes clés concernant l'organe d'évaluation comme suit : « Pour protéger l'indépendance des juges, l'évaluation devrait être effectuée essentiellement par des juges. Les Conseils de la Justice (quand ils existent) peuvent jouer un rôle dans cet exercice. Cependant, d'autres moyens d'évaluation peuvent être utilisés, par exemple, par des membres du système judiciaire nommés ou élus aux fins spécifiques d'évaluation d'autres juges. L'évaluation par le ministère de la Justice ou par d'autres instances externes devrait être évitée. Le Ministère de la justice ou d'autres instances exécutives ne devraient pas non plus pouvoir exercer une influence sur le processus d'évaluation. »<sup>12</sup>

#### ***Ligne directrice 7***

***Les évaluateurs devraient suivre une formation spécifique dans le but d'harmoniser les normes d'évaluation et assurer la cohérence d'approche des évaluateurs.***

---

<sup>8</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 4.

<sup>9</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 4.

<sup>10</sup> Avis n° 17 du CCJE, para. 40.

<sup>11</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 17.

<sup>12</sup> Avis n° 17 du CCJE, para. 37.

L'analyse comparative<sup>13</sup> suggère que la méfiance des juges à l'égard des procédures d'évaluation provient souvent, non pas des critères exprimés en termes généraux, mais de la manière dont ces critères sont concrètement appliqués. L'uniformité dans l'application des critères d'évaluation est donc essentielle. Tout d'abord, elle favorise l'équité en garantissant que les juges sont évalués sur la base du même ensemble de normes, quel que soit l'évaluateur. Cette cohérence est fondamentale pour maintenir la confiance dans le processus d'évaluation. Deuxièmement, une approche uniforme permet des comparaisons entre les juges et leurs performances.

Lorsque les évaluateurs suivent une formation spécifique<sup>14</sup>, cela améliore non seulement leur compréhension des critères d'évaluation, mais les aide également à développer une compréhension commune des nuances et des subtilités des critères, favorisant ainsi un cadre partagé pour l'évaluation. Il convient de privilégier un type de formation pratique, destiné à établir des points de référence, à comparer les approches et à identifier les domaines d'amélioration de manière cohérente dans l'ensemble du système judiciaire.

## **5. CRITÈRES D'ÉVALUATION**

D'après l'analyse comparative, les critères quantitatifs/statistiques pour l'évaluation sont complétés par des critères qualitatifs dans la plupart des États membres<sup>15</sup>.

### ***Ligne directrice 8***

***Pour mettre en place un système d'évaluation efficace qui permette de motiver les juges et d'identifier les domaines à améliorer, il est essentiel de mettre en œuvre les critères d'évaluation d'une manière qui reflète objectivement la qualité du travail des juges.***

Dans un certain nombre d'États membres, le système d'évaluation professionnelle des juges a pour résultat de les classer dans le même groupe (le plus performant) indépendamment de la qualité réelle de leur travail, y compris les juges qui peuvent s'améliorer. Cela affaiblit l'objectivité du processus, entraînant une démotivation et des impacts négatifs potentiels sur l'efficacité des tribunaux et la qualité du système judiciaire. Un système d'évaluation efficace devrait non seulement établir des critères et des méthodes clairs, mais aussi évaluer la qualité réelle du travail des juges. En conséquence, il devrait inclure à la fois des critères permettant d'identifier les juges qui ne remplissent pas correctement le service public de la justice dont ils sont responsables, et des critères permettant de distinguer les juges les plus performants.

### ***Ligne directrice 9***

***Le choix des critères devrait clairement refléter le fait que la qualité du travail d'un juge est distincte de la qualité du système dans son ensemble.***

À titre d'exemple, si l'indicateur du « Clearance rate » (rapport entre les affaires résolues et les affaires nouvelles) est un excellent indicateur de la qualité et de l'efficacité du système judiciaire dans son ensemble, il fournit peu ou pas suffisamment d'informations sur le travail d'un juge individuel.

### ***Ligne directrice 10***

***Les critères d'évaluation doivent être exhaustifs et variés. Il est essentiel d'assurer un équilibre entre les critères qualitatifs et quantitatifs.***

---

<sup>13</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 12.

<sup>14</sup> Dans la majorité des États membres, aucune formation spécifique n'est actuellement dispensée aux évaluateurs - voir Analyse comparative en annexe, Question 20.

<sup>15</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Questions 10, 10b et 11.

Il est essentiel de trouver un équilibre entre les critères qualitatifs et quantitatifs, car une importance excessive accordée aux critères quantitatifs pourrait soumettre les juges évalués à une pression inutile.

Par exemple, le fait qu'une décision soit rendue dans un délai raisonnable conformément à l'Article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) peut être considéré comme un élément important de sa qualité. Toutefois, des tensions peuvent apparaître entre la rapidité avec laquelle une procédure est menée et d'autres facteurs pertinents pour la qualité, tels que ceux du droit à un procès équitable, également garanti par l'Article 6 de la CEDH.

De même, si le nombre d'affaires résolues peut jouer un rôle dans l'évaluation professionnelle car le juge doit être capable de traiter les affaires avec efficacité, et organiser et conduire les audiences de manière efficace, la qualité de la justice ne peut être assimilée à une simple « productivité ». Par conséquent, le nombre d'affaires résolues devrait être complété par d'autres critères, tels que l'analyse du type, du sujet et de la complexité des affaires, qui peuvent contribuer à contrebalancer l'« effet secondaire » des critères purement axés sur les résultats.

L'élément temps doit évidemment être pris en considération, mais il ne s'agit pas du seul facteur à prendre en compte. En outre, le fait de se fier fortement à l'efficacité du travail des juges est problématique car cela peut conduire à une situation où les juges concentrent leur travail sur des affaires moins compliquées, alors que des affaires complexes demeurent non résolues.

**Liste non exhaustive des critères qualitatifs et quantitatifs pouvant être pris en compte dans le cadre de l'évaluation du travail des juges**

- (i) La qualité professionnelle des décisions :**
- **analyse des compétences écrites**
  - **analyse de la qualité du raisonnement juridique**
  - **analyse du type, du sujet et de la complexité des affaires**
  - **analyse du taux de confirmation/taux de réussite en appel, en tenant compte des motifs d'annulation ou de modification du jugement**

En rendant des jugements motivés et accessibles au public, les juges expliquent leurs actions et leurs décisions aux justiciables. Ainsi, *la qualité professionnelle des décisions* devrait être la pierre angulaire du travail de chaque juge. La motivation permet non seulement de faciliter la compréhension et l'acceptation de la décision par les justiciables, mais elle constitue surtout une garantie contre l'arbitraire.

L'*analyse des compétences écrites* consiste à évaluer si une décision judiciaire est intelligible, cohérente et rédigée dans un langage clair et simple, ce qui est essentiel pour assurer la compréhension par les parties concernées et du grand public.

La *qualité du raisonnement juridique* englobe notamment la connaissance du droit applicable et de la jurisprudence, la méthodologie appliquée, la compréhension des règles de procédure, la capacité d'analyse et de synthèse et l'utilisation d'arguments juridiques convaincants.

Une interprétation prudente et nuancée de l'indicateur *Taux de confirmation/taux de réussite en appel* est nécessaire, en particulier en analysant les raisons de l'annulation ou de la modification du jugement.

- (ii) Le nombre d'affaires résolues:**

- **nombre d'affaires résolues**
- **rapport entre les affaires reçues et les affaires résolues**

**(iii) La durée de la procédure et la gestion des affaires**

- **durée moyenne des affaires résolues**
- **durée moyenne des affaires en cours**
- **délai moyen entre l'audience finale et le prononcé de la décision**
- **nombre moyen d'audiences par affaire**

Lors de l'examen de ces critères, la complexité des affaires devrait être prise en compte<sup>16</sup>. Les critères relatifs à la durée moyenne des affaires résolues et des affaires en cours peuvent être utilisés dans le contexte de la juridiction spécifique dans laquelle le juge évalué travaille, et non dans le contexte de l'ensemble du système judiciaire.

**(iv) Le déroulement des audiences:**

- **capacité à encourager le règlement du litige entre les parties**
- **respect des droits des parties**
- **compétences en matière de communication et autres compétences sociales**
- **capacité à préparer les dossiers en vue de l'audience**
- **capacité à identifier les questions pertinentes en fonction du droit procédural et matériel**
- **capacité à mener des auditions dans les meilleurs délais (lorsque cela est jugé nécessaire)**

**(v) Intégrité, respect des normes éthiques et professionnelles :**

- **capacité à coopérer avec les collègues magistrats, le personnel du tribunal et les avocats**
- **éthique dans le travail**
- **respect des parties à la procédure, des témoins et des victimes**
- **infractions disciplinaires prononcées par des décisions disciplinaires définitives**

La complexité de l'acte de juger implique que de nombreuses qualités soient combinées pour que justice soit rendue. La confiance dans la justice n'est pas seulement garantie par un juge compétent. Un juge devrait remplir son rôle avec sagesse, loyauté, humanité, courage, sérieux et prudence, tout en ayant la capacité d'écouter, de communiquer et de travailler. La conduite professionnelle des juges peut ainsi être prise en compte dans le processus d'évaluation dans la plupart des pays<sup>17</sup>.

L'intégrité semble être fréquemment utilisée comme un terme générique englobant divers aspects tels que l'absence de sanctions disciplinaires, le respect de la réglementation en matière de déclaration de patrimoine et l'adhésion à des codes de conduite. Hormis les concepts théoriques, il semblerait donc que l'évaluation de l'intégrité des juges implique généralement des considérations qui vont au-delà du simple respect du code de déontologie.

**(vi) Aptitude à l'exercice professionnel :**

- **compétences organisationnelles**

<sup>16</sup> Il convient de noter que des systèmes de pondération des affaires existent déjà ou sont envisagés dans certains États membres afin d'améliorer l'efficacité et de mieux répartir la charge de travail entre les juges tout en tenant compte de la complexité des affaires. À cet égard, voir Pondération des affaires dans les systèmes judiciaires - Études de la CEPEJ No. 28

<sup>17</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 14.

- **capacité d'adaptation à de nouvelles tâches, y compris aux nouvelles technologies**
- **capacité de représenter l'institution judiciaire**

Ces critères visent à déterminer si le juge évalué est non seulement capable de remplir ses fonctions juridiques, mais aussi d'assurer plusieurs compétences essentielles dans la pratique professionnelle quotidienne d'un juge. La capacité d'adaptation à de nouvelles tâches, en particulier en relation avec les nouvelles technologies, est importante dans un paysage juridique en évolution rapide où les outils numériques jouent un rôle de plus en plus important. En outre, la capacité à représenter l'institution judiciaire est essentielle, car les juges sont souvent le visage public du système judiciaire.

**(vii) Autres critères:**

- **volonté d'assumer des activités supplémentaires au sein de l'administration du tribunal, telles que l'encadrement et la formation de juges ou d'avocats récemment nommés**
- **respect des objectifs de formation et de développement**

Lorsque les activités non judiciaires sont traitées comme des critères de l'évaluation, leur rôle ne devrait pas être essentiel. La responsabilité première du juge est de rendre la justice et de statuer sur des questions juridiques. Les activités non judiciaires, bien que potentiellement utiles, ne doivent pas éclipser ou compromettre les fonctions essentielles d'un juge. En accordant trop d'importance aux activités non judiciaires, il existe un risque de détourner l'attention et les ressources de la mission première du juge, qui est de rendre la justice.

***Ligne directrice 11***

***Les critères spécifiques d'évaluation des présidents de tribunaux et des juges occupant des postes de direction devraient être adaptés à leurs responsabilités et tâches spécifiques.***

En général, le travail des présidents de tribunaux est évalué de la même manière que le travail des juges ordinaires, avec toutes les garanties nécessaires à respecter. Sur la base du rôle spécifique des présidents de tribunaux, une évaluation pourrait en outre avoir lieu pour apprécier l'ensemble du travail effectué, y compris les fonctions de direction. Cette évaluation doit être adaptée aux tâches et aux responsabilités des présidents.

**Ces critères pourraient notamment inclure :**

- **capacité à garantir l'indépendance et l'impartialité des juges et la réputation du tribunal**
- **compétences en matière de communication et capacité à assurer la transparence du tribunal**
- **capacité à gérer les ressources matérielles et humaines et à assurer le travail correct et opportun du tribunal**
- **capacité à représenter le tribunal et les autres juges auprès des autres organes de l'État, des organisations, des parties, des participants à la procédure et du grand public**

Les critères d'évaluation devraient également être ajustés pour refléter les responsabilités et les tâches spécifiques des juges qui exercent des fonctions de direction ou qui ne sont temporairement pas engagés dans des fonctions judiciaires. Des critères différents

peuvent être nécessaires pour évaluer avec précision leur performance pendant ces périodes.

**Ligne directrice 12**

**Les évaluateurs ne devraient pas émettre une évaluation négative de la qualité du travail d'un juge pour des raisons indépendantes de son fait, telles que des retards causés par des arriérés massifs ou des conditions de travail inappropriées.**

Comme cela a déjà été mentionné, la qualité du travail d'un juge est distincte de la qualité du système judiciaire dans son ensemble. Un juge ne doit pas être évalué négativement en raison de problèmes sur lesquels il/elle n'a aucune influence, tels que les retards causés par des arriérés massifs. Une situation dans laquelle un juge diligent, bien qu'ayant résolu un très grand nombre d'affaires, a, à la fin de la période évaluée, plus d'affaires sur son rôle qu'au début, illustre ce point.

**Ligne directrice 13**

**Dans les systèmes judiciaires où les juges se voient assigner des objectifs ciblés, les résultats du juge évalué devraient généralement être comparés à ceux de juges ayant des fonctions ou une charge de travail comparables<sup>18</sup>.**

Les critères quantitatifs, s'ils ne sont pas interprétés avec prudence, peuvent conduire à des conclusions erronées. Les objectifs atteints par les juges évalués devraient être comparés aux objectifs atteints par des juges ayant des fonctions ou une charge de travail comparables<sup>19</sup>.

Dans l'ensemble, les objectifs généraux pourraient être des outils précieux pour évaluer l'efficacité du travail des juges, à condition que le nombre d'affaires et leur complexité soient uniformément répartis entre les tribunaux du pays. Cependant, l'expérience montre que ce n'est souvent pas le cas. Lorsqu'il existe des différences dans la charge de travail des tribunaux et/ou dans la complexité des affaires qu'ils jugent, il faut veiller à ne pas créer d'inégalités en utilisant des délais généraux pour des juges qui ne sont pas dans la même situation.

**Ligne directrice 14**

**Dans les systèmes judiciaires où les juges se voient assigner des objectifs ciblés, le juge évalué devrait être en mesure de justifier tout écart par rapport aux objectifs, et les évaluateurs devraient exprimer leur point de vue à ce sujet.**

Toute procédure d'évaluation qui fait référence à des objectifs ciblés devrait permettre au juge de justifier tout écart par rapport à ceux-ci, et les évaluateurs devraient indiquer s'ils sont d'accord avec ces raisons. Ce processus permet aux évaluateurs de prendre conscience de circonstances spécifiques et objectives du côté du juge, ainsi que de tendances plus larges au sein de la magistrature, de reconnaître que certains objectifs s'avèrent particulièrement difficiles à atteindre ou ont imposé des charges qui n'avaient pas été envisagées à l'origine.

## **6. TRANSPARENCE DES CRITERES ET PROCEDURES D'EVALUATION**

L'efficacité du système d'évaluation est étroitement liée à l'acceptation de ses critères et procédures par les juges. Alors que les critères eux-mêmes peuvent être clairs et objectifs en

---

<sup>18</sup> À interpréter conjointement avec les lignes directrices de la section 6. Transparence des critères et procédures d'évaluation.

<sup>19</sup> Comme l'analyse comparative (Question 10.b) le montre, les résultats du travail des juges dans les États membres sont évalués en les comparant à d'autres juges du même niveau, à des valeurs moyennes calculées pour des juges du même niveau, ou à des délais prédéterminés.

termes généraux, leur application réussie, comme le montre l'analyse comparative<sup>20</sup>, dépend de la prise en compte de préoccupations liées à la transparence, à la perception de la subjectivité et à la participation du juge évalué.

En outre, l'utilisation de formulaires d'évaluation informels peut considérablement améliorer la qualité du processus d'évaluation global. D'autres facteurs pertinents, tels que l'implication d'un organe d'évaluation compétent et impartial dans la rédaction des critères, ainsi que la structure et le contenu clairs du rapport d'évaluation, qui peuvent également renforcer la confiance des juges dans le système d'évaluation, sont abordés dans d'autres parties du présent document.

***Ligne directrice 15***

***Des critères d'évaluation clairs ne devraient pas seulement être définis, mais devraient également être rendus publics, et toutes les informations pertinentes devraient être communiquées aux juges.***

La base et les principaux éléments de l'évaluation formelle (lorsqu'elle existe) doivent être définis de manière claire et exhaustive dans la législation primaire. Les détails peuvent être régis par une législation subordonnée qui devrait également être publiée. Comme cela a déjà été mentionné, la méfiance des juges à l'égard des procédures d'évaluation découle souvent non pas des critères, généralement exprimés en termes généraux, mais de la manière dont ces critères sont appliqués dans la pratique.

Dans un certain nombre d'États membres, certains critères ont plus de poids que d'autres. Sur la base de l'analyse comparative<sup>21</sup>, deux approches peuvent être distinguées. La première se caractérise par un système d'évaluation avec des notations formalisées et réglementées par la loi, où un poids différent (c'est-à-dire un nombre de points ou un pourcentage) est attribué à chaque critère. En conséquence, l'échelle de notation reflète l'importance que le système d'évaluation attache respectivement aux critères quantitatifs et qualitatifs.

Une attention particulière doit être portée aux systèmes d'évaluation relevant de la 2<sup>ème</sup> approche, dans laquelle, malgré leur caractère formel, aucune échelle d'évaluation numérique n'a été prévue, mais où une distinction entre des critères plus ou moins importants a néanmoins été faite dans la pratique en accordant plus d'attention à certains critères qu'à d'autres (par exemple, la qualité du raisonnement ou le nombre d'affaires résolues). Dans ce cas, il est essentiel de mettre l'accent sur la transparence.

***Ligne directrice 16***

***En plus de pouvoir exercer ses droits procéduraux, le juge évalué devrait avoir la possibilité de commenter un avant-projet.***

Comme cela a déjà été indiqué, un système dans lequel l'évaluation formelle est précédée d'une auto-évaluation peut constituer une approche intéressante. En outre, le fait de permettre au juge évalué de formuler des commentaires sur un avant-projet garantit un processus équitable et transparent<sup>22</sup>. La participation au processus de rédaction favorise un sentiment de collaboration et de compréhension mutuelle entre l'évaluateur et le juge. Le juge en question est alors plus susceptible d'accepter et de faire confiance au résultat de l'évaluation. Plus encore, cette approche permet d'aborder d'éventuelles idées fausses et garantit que le

---

<sup>20</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 12.

<sup>21</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 12.

<sup>22</sup> Voir la Recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités, paragraphe 58.

point de vue du juge est pris en compte, contribuant ainsi à un processus d'évaluation plus objectif.

## **7. SOURCES D'INFORMATION**

### ***Ligne directrice 17***

***Pour une compréhension globale du travail du juge, les sources d'information utilisées dans l'évaluation devraient être fiables et fondées sur des preuves suffisantes. Elles devraient couvrir tous les aspects du travail du juge.***

Le fait de s'appuyer sur une seule source peut donner une perspective limitée du travail des juges. Des preuves suffisantes nécessitent l'incorporation de diverses sources pour assurer une compréhension plus complète et plus précise du travail d'un juge, permettant une vérification croisée et une validation de l'information. Cette approche garantit une évaluation plus équilibrée et plus crédible du travail du juge.

Les sources d'évaluation peuvent être soit sélectionnées au hasard, soit choisies par le juge évalué. Bien que la sélection aléatoire de décisions finales ou de dossiers complets réduise le risque que soient choisies des affaires spécifiques, il est possible que les sources sélectionnées ne représentent pas l'ensemble du travail du juge. Une combinaison des deux méthodes peut également être envisagée.

**Les sources peuvent notamment inclure les éléments suivants :**

**Pour la qualité professionnelle des décisions :**

- **nombre suffisant de décisions finales sélectionnées sur le fond**
- **rapport d'une instance supérieure**

**Pour la gestion des affaires :**

- **données statistiques**
- **sélection de dossiers complets**
- **rapport d'une instance supérieure**
- **rapport du président du tribunal**

**Pour la conduite des audiences :**

- **sélection de dossiers complets**
- **visites et observations de l'évaluateur lors de l'audience**
- **informations recueillies auprès de praticiens du droit ou d'associations d'avocats**
- **retours d'information d'autres usagers du tribunal**

**Pour l'intégrité, respect des normes éthiques et professionnelles :**

- **dossier personnel du juge<sup>23</sup>**
- **décisions disciplinaires finales**
- **informations recueillies auprès des praticiens du droit**
- **retours d'informations des collègues, autres usagers et du personnel du tribunal**
- **rapport du président du tribunal**

---

<sup>23</sup> Le dossier personnel d'un juge est un document confidentiel qui contient des informations détaillées sur la carrière professionnelle et les antécédents personnels du juge. Ce dossier comprend généralement des documents tels que le curriculum vitae du juge, l'évaluation de ses performances, son dossier disciplinaire, ses certificats de formation et toute autre information personnelle et professionnelle pertinente. Le dossier personnel est tenu à des fins administratives et sert à suivre la progression de la carrière du juge, ses réalisations et tout problème pouvant survenir au cours de son mandat.

**Pour l'aptitude à l'exercice professionnel :**

- informations recueillies auprès des praticiens du droit
- retours d'informations des autres usagers et du personnel du tribunal
- rapport du président du tribunal

**Sources spécifiques pour l'évaluation du président du tribunal et des juges occupant des postes de direction :**

- rapports internes du président du tribunal sur le fonctionnement du tribunal
- retour d'information de l'instance supérieure
- retour d'information de la part des collègues, du personnel du tribunal et des usagers du tribunal, y compris les praticiens du droit

***Ligne directrice 18***

***Il est possible de demander l'avis d'une instance supérieure pour renforcer la confiance des juges dans le processus d'évaluation.***

L'implication des présidents de tribunaux dans l'évaluation professionnelle est perçue comme une méthode appropriée car leur proximité avec le juge leur permet de recueillir des informations directes sur leur travail, de les rencontrer et de les écouter. Toutefois, le poids de la hiérarchie peut aussi interférer dans le processus et conduire à l'insatisfaction des juges<sup>24</sup>. Pour atténuer ce risque et contribuer à renforcer la confiance des juges dans le système d'évaluation, des mesures telles que la sollicitation de l'avis d'une instance supérieure peuvent être mises en œuvre lors de la préparation du rapport d'évaluation par le président du tribunal.

***Ligne directrice 19***

***Le processus d'évaluation pourrait être amélioré en recueillant l'avis du personnel des tribunaux, des professionnels du droit qui connaissent bien le travail du juge et d'autres utilisateurs des tribunaux.***

Dans certains cas, le personnel du tribunal et les professionnels du droit qui connaissent bien le travail du juge peuvent également prendre part au processus d'évaluation. En France, une « évaluation professionnelle à 360 degrés » des présidents de tribunaux, méthode d'évaluation prévue par la loi mais non appliquée à ce jour, recueille les informations sur la personne concernée auprès d'un certain nombre de sources qui la connaissent. Il peut s'agir de collègues et de personnes extérieures au système judiciaire, mais qui sont également concernés par le travail du président du tribunal, comme des fonctionnaires du tribunal ou des praticiens du droit. Aux Pays-Bas, le juge évalué donne à l'évaluateur les noms de quatre membres du personnel du tribunal qui, à la demande de l'évaluateur, fournissent ensuite des informations sur le juge.

En prenant en compte les commentaires de ceux qui travaillent ou interagissent avec le système judiciaire, et en s'assurant qu'ils ont une connaissance et une expérience suffisantes du système judiciaire, il devient possible d'obtenir des informations précieuses sur le travail du juge évalué. Cependant, pour maintenir l'intégrité du processus d'évaluation et sauvegarder l'indépendance judiciaire, il est impératif de mettre en œuvre des mesures qui empêchent l'utilisation abusive de ce système de retour d'information. De plus, leur rôle devrait être uniquement consultatif et non décisif.

En ce qui concerne la potentielle participation des usagers du tribunal dans le processus d'évaluation, l'obligation d'identifier la personne qui fournit l'information est fondamentale en ce qu'elle permet d'atteindre un équilibre entre la reconnaissance de la valeur générale du

---

<sup>24</sup> Dans plusieurs États membres où les présidents de tribunaux procèdent à l'évaluation professionnelle, les juges ont cherché à réformer leur système d'évaluation professionnelle.

retour d'information des usagers des tribunaux et la sauvegarde de l'indépendance judiciaire. L'information devrait également être communiquée au juge qui est évalué.

Il convient de noter également des débats croissants sur la possibilité d'associer des membres n'exerçant pas la fonction de juge à l'organe responsable de l'évaluation, dans un rôle consultatif. Dans cette approche, le panel d'évaluation comprend des membres extérieurs au système judiciaire, impartiaux, ayant une formation juridique et une connaissance et une expérience suffisantes du système judiciaire. Ce modèle a émergé des discussions en cours dans plusieurs États membres, soulignant une préoccupation récurrente concernant la responsabilisation du pouvoir judiciaire.

## **8. METHODES ET STRUCTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION**

Les résultats de l'analyse comparative montrent qu'il existe une grande variété de structures et de méthodes d'évaluation utilisées dans les rapports d'évaluation, telles que celles de la description textuelle<sup>25</sup>, de l'échelle<sup>26</sup>, des points et des pourcentages<sup>27</sup>.

La méthode d'évaluation des juges la plus couramment utilisée dans les États membres est basée sur la description textuelle, généralement combinée à une échelle pour certains critères d'évaluation spécifiques et à une évaluation finale globale par échelle. La méthode basée sur les points semble moins courante<sup>28</sup>.

### ***Ligne directrice 20***

***La structure et le contenu du rapport d'évaluation devraient être équilibrés entre les éléments qualitatifs et quantitatifs afin de fournir aux juges une évaluation approfondie et constructive de leurs activités judiciaires.***

La structure et le contenu du rapport d'évaluation doivent trouver un équilibre entre les éléments qualitatifs et quantitatifs, en s'appuyant sur des descriptions textuelles, des données statistiques et l'évaluation des données quantitatives et statistiques, des observations sur la qualité de l'activité judiciaire, étayées par des données factuelles. La possibilité de combiner des descriptions textuelles avec une approche par échelle ou par points pour des critères d'évaluation spécifiques permet aux évaluateurs de saisir les nuances du travail judiciaire tout en maintenant une évaluation structurée et quantifiable pour certains critères.

### ***Ligne directrice 21***

***Le rapport d'évaluation devrait suivre une structure claire, de préférence prédéfinie par la législation (subordonnée).***

Un rapport structuré fournit une présentation claire et organisée des résultats de l'évaluation. Il permet aux évaluateurs et aux juges de naviguer facilement entre les différents aspects de l'évaluation, ce qui favorise une meilleure compréhension de celle-ci. De cette manière, le rapport peut couvrir systématiquement les différentes dimensions du travail d'un juge, y compris les critères quantitatifs, les observations qualitatives et les critères d'évaluation spécifiques. Cette approche globale et standardisée permet de s'assurer qu'aucun aspect critique n'est négligé et de maintenir l'objectivité et la cohérence du processus d'évaluation.

---

<sup>25</sup> Une méthode basée sur une description textuelle est rédigée dans un style narratif, l'évaluateur rédige un rapport approfondi abordant de nombreux aspects de la performance professionnelle du juge évalué.

<sup>26</sup> Une méthode basée sur une échelle est systématique et quantifiable, fondée sur des critères prédéfinis d'évaluation des performances. Les résultats obtenus sont comparés à un système d'échelle.

<sup>27</sup> Dans une méthode par points, des critères prédéfinis sont utilisés pour évaluer les performances, chaque critère se voit attribuer une fourchette de points basée sur l'importance relative du critère et pondérée (divisée en niveaux ou degrés) qui se voient ensuite attribuer des points additionnés pour former un score total.

<sup>28</sup> Voir Analyse comparative en annexe, Question 24.

Elle facilite en outre la comparaison de la qualité du travail entre différents juges ou périodes d'évaluation. Cela peut être particulièrement utile pour identifier des tendances, des modèles ou des domaines d'amélioration dans l'ensemble du système judiciaire. Enfin, elle renforce la transparence en exposant clairement les critères et les méthodologies utilisés dans l'évaluation.

## ANNEXE :

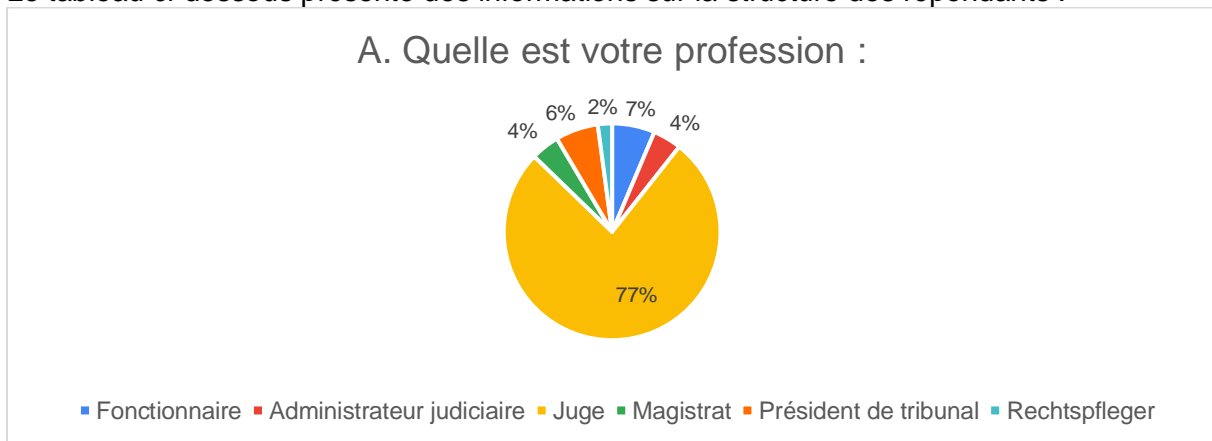
### COMMENT EVALUER LA QUALITE DU TRAVAIL DES JUGES ? : ANALYSE COMPARATIVE<sup>29</sup>

#### Introduction

Le Conseil consultatif de juges européens (ci-après CCJE) a adopté son Avis n° 17 (2014) sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire (ci-après Avis n° 17). Conformément à cet Avis, « l'évaluation individuelle des juges » comprend l'évaluation du travail et des compétences professionnelles de chaque juge. En outre, l'Avis souligne l'importance de baser l'évaluation sur des critères quantitatifs et qualitatifs, en mettant l'accent sur ces derniers. L'outil développé par le CEPEJ-GT-QUAL devrait dès lors compléter utilement l'Avis du CCJE avec des lignes directrices concrètes sur la manière dont la qualité du travail d'un juge devrait être mesurée (méthode et critères).

Un questionnaire informatisé a été élaboré pour recueillir des données auprès des États membres sur l'évaluation individuelle du travail des juges. La CEPEJ a reçu 48 réponses valides de 26 États membres : Andorre, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, République tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Allemagne, Grèce, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, République de Moldova<sup>30</sup>, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, Roumanie, République slovaque, Serbie, Suède, Suisse et Ukraine<sup>31</sup>. Le taux de réponse au questionnaire a été relativement bon ; néanmoins, les résultats de l'analyse doivent être interprétés dans le contexte des limites de la recherche. Pour mieux comprendre le processus d'évaluation, des modèles de formulaires d'évaluation de 15 États membres ont également été collectés<sup>32</sup>.

Le tableau ci-dessous présente des informations sur la structure des répondants :



<sup>29</sup> Le document CEPEJ-GT-QUAL(2023)11PROV2 a été préparé par Nina Betetto et Pierre Thiriar sous la supervision du CEPEJ-GT-QUAL et présenté à la CEPEJ en décembre 2023.

<sup>30</sup> En ce qui concerne la République de Moldova, le 21.06.2023 est entrée en vigueur la loi sur la sélection et l'évaluation du travail des juges, n° LP147/2023 du 09.06.2023. Afin de prendre en compte les nouvelles dispositions régissant l'évaluation des juges, une nouvelle série de réponses au questionnaire a été fournie au Secrétariat de la CEPEJ et a été utilisée pour cette étude.

<sup>31</sup> Les conclusions de « L'Analyse juridique de l'état des aspects institutionnels et fonctionnels ainsi que des défis existants en matière d'évaluation et de formation judiciaires en Ukraine » préparée dans le cadre du projet « Assurer la mise en œuvre effective du droit à un procès équitable (article 6 de la CEDH) en Ukraine » ont également été prises en compte pour l'Ukraine.

<sup>32</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Lettonie, République de Moldova, Macédoine du Nord, Portugal, Roumanie, Suisse.

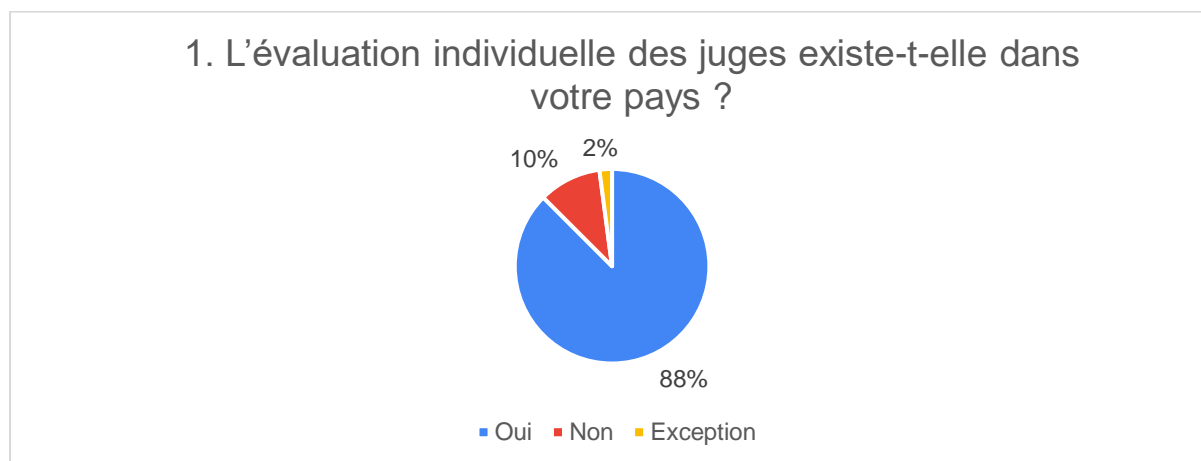
La qualité des données obtenues par le biais du questionnaire dépend fortement de la capacité et de la volonté des répondants à fournir des réponses complètes et fiables. Alors que les réponses obtenues par le biais de questions fermées (y compris les questions à choix multiples) ont été analysées à l'aide de méthodes quantitatives, les réponses obtenues grâce à des questions ouvertes ont été analysées en utilisant des méthodes qualitatives<sup>33</sup> impliquant une approche plus critique.

Enfin, afin d'apporter une valeur ajoutée aux données présentées, l'étude inclut les conclusions des auteurs basées sur leur expertise et leur compréhension des réponses recueillies dans le cadre du questionnaire.

## Analyse

### 1. L'évaluation individuelle des juges existe-t-elle dans votre pays ?

Trois pays ont répondu que l'évaluation individuelle des juges n'existait pas du tout dans leur pays<sup>34</sup>. Une approche plus analytique révèle que s'il n'y a pas d'évaluation officielle visant à évaluer les compétences individuelles des juges dans ces pays, il semble néanmoins exister certaines formes d'évaluation visant à apprécier, maintenir et améliorer la qualité du travail des juges et du système judiciaire. Outre les méthodes traditionnelles de responsabilité judiciaire, à savoir l'examen par la cour d'appel du bien-fondé juridique des décisions individuelles et le travail en chambre ou en équipe<sup>35</sup>, d'autres mécanismes ont été mis en place, tels que des vérifications régulières des dossiers portant principalement sur les tactiques dilatoires et les retards, mais aussi sur les erreurs procédurales<sup>36</sup>.



### 2. Si oui, est-elle formelle ou informelle ?

#### 2.a Si le système d'évaluation individuelle des juges dans votre pays est informel, veuillez le décrire.

En Europe, certains pays utilisent des systèmes d'évaluation formels et/ou informels<sup>37</sup>. Dans le cas de l'évaluation formelle, les objectifs de l'évaluation, les critères utilisés, la composition

<sup>33</sup> La recherche quantitative recueille des données numériques et les analyse à l'aide de méthodes statistiques afin d'identifier des modèles et de faire des prédictions. La recherche qualitative, quant à elle, recueille des données non numériques, telles que des opinions, des attitudes et des expériences, afin de produire une description plus approfondie du phénomène étudié.

<sup>34</sup> République tchèque, Danemark, Andorre.

<sup>35</sup> République tchèque, Danemark.

<sup>36</sup> République tchèque.

<sup>37</sup> Les termes d'évaluation formelle et informelle des juges ont été inventés par l'ENCJ. Voir Développement de normes judiciaires minimales III : Normes minimales concernant l'évaluation des performances professionnelles et l'inamovibilité des membres du pouvoir judiciaire, Rapport 2012-2013 (ci-après Rapport ENCJ), p. 10.

de l'organe d'évaluation, la procédure d'évaluation et ses conséquences éventuelles sont clairement définis avant l'exercice d'évaluation. Les droits et les devoirs du juge évalué et de l'organe d'évaluation sont régis par des textes législatifs et réglementaires. Une évaluation informelle n'utilise ni notation formalisée ni critères préétablis. Elle n'a généralement aucune conséquence directe pour le juge évalué. En outre, l'évaluation des juges peut également résulter de l'organisation professionnelle, lorsque les juges travaillent ensemble au sein d'équipes ou de chambres et maintiennent certaines normes de qualité de manière informelle.

Dans quatre juridictions spécifiques, l'évaluation du juge se fait souvent selon un processus informel<sup>38</sup>. Pour les autres États membres où existe une forme quelconque d'évaluation individuelle, un système formalisé a été identifié<sup>39</sup>.

Dans les États membres dotés d'un système d'évaluation informel, le processus d'évaluation est mené par le biais d'un entretien avec le président du tribunal ou le chef de service, à une fréquence régulière (une à deux fois par an). Les sujets abordés lors de ces échanges incluent notamment des questions telles que le respect de l'obligation de rendre la justice dans un délai raisonnable, la fixation d'objectifs de carrière, le nombre d'affaires résolues, le besoin de formation du juge et sa satisfaction à l'égard de son salaire, de son travail et de son lieu de travail<sup>40</sup>. Autrement, comme les affaires sont entendues par des collèges de deux ou trois juges, un retour d'expérience entre pairs est utilisé pour identifier les forces et les faiblesses de chacun<sup>41</sup>.

Par rapport aux conclusions de la synthèse des réponses du CCJE de 2014, il semble y avoir un peu plus de pays qui prévoient l'évaluation des juges, que ce soit de manière formelle ou informelle. L'impératif d'une administration judiciaire irréprochable et responsable implique une certaine forme d'évaluation individuelle des juges pour répondre à cette exigence. La question de savoir si une telle évaluation doit revêtir ou non un caractère formel devrait être enracinée dans le système judiciaire, les traditions et la culture de chaque État membre.

### **3. Dans le cas d'une évaluation formelle, une évaluation informelle est-elle entreprise (par exemple, conseils de collègues expérimentés, consultation), en dehors de l'évaluation formelle ?**

24 répondants ont répondu qu'il n'y a pas d'évaluation informelle des juges menée en parallèle de l'évaluation formelle dans leur pays. 10 répondants ont répondu qu'il y avait à la fois une évaluation et une évaluation informelle. Les réponses divergentes d'un même État membre à cette question peuvent s'expliquer par le fait que les mécanismes d'évaluation informels ou semi-formels dépendent souvent de l'initiative des présidents et juges seniors qui assument les responsabilités managériales et de mentorat plutôt que d'être réglementés par la loi au niveau national.

Les experts rappellent que diverses formes d'évaluation informelle peuvent être des moyens efficaces pour améliorer les compétences des juges et, partant, la qualité globale du système judiciaire. Un système d'évaluation uniquement formelle du travail des juges est moins efficace que lorsqu'il est complété par des formes d'évaluation informelle, qui présupposent généralement un processus inclusif et la participation du juge évalué. Deux bonnes pratiques soulignées dans les réponses au questionnaire méritent l'attention à cet égard. Dans le cadre d'un système d'évaluation formelle, la possibilité de discuter des résultats de l'évaluation doit

---

<sup>38</sup> Finlande, Norvège, Suède, Suisse (*Tribunal fédéral suisse*).

<sup>39</sup> La synthèse des réponses au questionnaire pour la préparation de l'Avis n° 17 (2014) du CCJE sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire a également révélé l'existence d'un système informel d'évaluation dans les pays de common law, tels que Chypre, l'Angleterre et le Pays de Galles, et Malte. La CEPEJ n'a pas reçu de réponses au questionnaire de la part de ces pays.

<sup>40</sup> Finlande, Norvège, Suède.

<sup>41</sup> Norvège.

être offerte au juge évalué, en dehors de ses recours<sup>42</sup>. Outre l'évaluation formelle, un système de mentorat pour les juges « juniors » nommés pour une durée déterminée de trois ans a été introduit<sup>43</sup>. Ces juges sont encadrés dans leur travail quotidien par un juge senior qui traite les mêmes types d'affaires et qui a généralement passé plusieurs dizaines d'années dans la magistrature. Tout en respectant pleinement l'indépendance judiciaire, le système de mentorat vise à aider les juges « juniors » à développer leurs connaissances professionnelles et à acquérir une autonomie dans la conduite des audiences et la gestion des affaires inscrites au rôle<sup>44</sup>.

#### 4. Quelle est la fréquence de l'évaluation ?

Les systèmes d'évaluation informels, moins complexes et formalisés par nature, permettent une fréquence d'évaluation relativement élevée, allant de six mois<sup>45</sup> à un an<sup>46</sup>, formant ainsi une catégorie particulière.

Dans un groupe beaucoup plus large d'États membres où il y a une évaluation formelle du travail des juges, une distinction doit être faite entre les États membres qui ont décidé d'évaluer les juges régulièrement et ceux qui n'évaluent les juges pour des raisons spécifiques, telles qu'une candidature à une promotion<sup>47</sup>, ou qui n'évaluent que certaines catégories de juges, telles que les juges nouvellement nommés dans le cadre de leur affectation à un poste permanent<sup>48</sup> ou les présidents de tribunaux<sup>49</sup>. Dans le premier cas, la fréquence de l'évaluation varie d'un an à cinq ans<sup>50</sup>. Un système d'évaluation dans lequel les juges sont évalués un an après leur entrée en fonction à chaque fois qu'ils changent de poste peut également être considéré comme une forme régulière d'évaluation<sup>51</sup>. Deux États membres adoptent une approche novatrice où la fréquence de l'évaluation diminue proportionnellement au nombre d'années d'exercice de la fonction judiciaire du juge concerné<sup>52</sup>.

Dans son Avis n° 17, le CCJE a estimé que les évaluations régulières ne devraient pas avoir lieu trop fréquemment, afin d'éviter l'impression d'une surveillance constante qui pourrait compromettre l'indépendance des juges<sup>53</sup>. Dans ce contexte, il apparaît que des intervalles de deux et trois ans se situent dans la fourchette supérieure par rapport aux États membres du Conseil de l'Europe.

En outre, dans plusieurs États membres, hormis l'évaluation ordinaire, qui a lieu de manière routinière et périodique, des évaluations peuvent être initiées dans des situations spécifiques

---

<sup>42</sup> Allemagne.

<sup>43</sup> Estonie, Hongrie.

<sup>44</sup> Hongrie.

<sup>45</sup> Suède, Suisse (*Tribunal fédéral suisse*).

<sup>46</sup> Finlande, Norvège.

<sup>47</sup> Pologne, Ukraine. En Ukraine, l'évaluation est appelée « évaluation des qualifications » et est principalement censée être menée lorsqu'un juge demande à siéger pour l'évaluation des qualifications, y compris la participation à la compétition. Elle n'est plus pratiquée depuis la suspension de la Haute Commission de Qualification des Juges d'Ukraine en 2019.

<sup>48</sup> Estonie, Géorgie. Par exemple, en Géorgie, les juges nouvellement nommés sont évalués trois fois : un an et deux ans après leur affectation, et quatre mois avant l'expiration du mandat judiciaire de trois ans. En Estonie, l'évaluation est réalisée uniquement au cours des trois premières années de travail par le Comité d'examen des juges sur la base de données statistiques.

<sup>49</sup> Croatie.

<sup>50</sup> Un an : Grèce. Deux ans : France. Trois ans : Belgique, République de Moldova. Quatre ans : Allemagne, Macédoine du Nord. Cinq ans : Azerbaïdjan, Lettonie, Luxembourg, Portugal, Serbie, République slovaque.

<sup>51</sup> Autriche.

<sup>52</sup> Hongrie, Roumanie. En Hongrie, le travail des juges qui ont déjà été nommés pour une durée indéterminée est évalué au cours de la troisième année qui suit la nomination, et après cela, l'évaluation est effectuée par des experts indépendants.

est effectuée tous les huit ans. La dernière évaluation peut être effectuée six ans avant d'atteindre la limite d'âge supérieure applicable au juge.

<sup>53</sup> Avis n° 17, paragraphe. 40.

(évaluation extraordinaire), par exemple à la demande d'un président de tribunal<sup>54</sup> ou du juge évalué<sup>55</sup>, lorsqu'un juge demande à être promu<sup>56</sup>, en cas de transfert<sup>57</sup>, lorsqu'une affaire entendue par le juge est en suspens depuis plus de deux ans sans aucun changement quant à la personne du ou des juges, et que l'examen du dossier suggère que l'affaire n'a pas été jugée dans un délai raisonnable en raison d'un manquement de la part du juge<sup>58</sup>.

## 5. Quel est l'objectif de l'évaluation ?

Sur la base des réponses au questionnaire, on peut conclure que dans les systèmes d'évaluation informels, l'objectif de l'évaluation est l'auto-amélioration des juges<sup>59</sup>, l'accompagnement de carrière des jeunes juges<sup>60</sup> ainsi que le retour d'information au management<sup>61</sup>.

Dans le même ordre d'idées, dans les États membres dotés d'un système formel d'évaluation systématique et périodique, l'objectif de l'évaluation est l'auto-amélioration des juges<sup>62</sup> ; l'accompagnement des jeunes juges dans leur carrière<sup>63</sup> ; la mise en évidence de l'absence ou de l'existence de compétences spécifiques<sup>64</sup> ; la nomination à un poste permanent ou les procédures de promotion<sup>65</sup> ; la détermination du niveau de connaissances et de compétences professionnelles des juges<sup>66</sup> ; l'identification de la capacité d'un juge à administrer la justice<sup>67</sup> ; l'utilisation des résultats de l'évaluation dans le but d'organiser une formation professionnelle de qualité pour les juges<sup>68</sup>. En général, les personnes interrogées ont choisi plus d'une option dans la liste des réponses ci-dessus.

En bref, l'évaluation des juges dans les systèmes d'évaluation formels et informels vise le même objectif de maintien et d'amélioration de la qualité du travail des juges afin de renforcer la confiance du public dans le système judiciaire<sup>69</sup> ainsi que de fournir des informations qui peuvent aider à améliorer la structure organisationnelle des tribunaux et les conditions de travail des juges.

Dans les États membres dotés d'un système formel où les juges ne sont évalués qu'à des occasions spéciales, telles qu'une candidature à une promotion<sup>70</sup>, ou seules certaines catégories de juges sont évaluées, telles que les juges nouvellement nommés dans le cadre

---

<sup>54</sup> Autriche, Luxembourg.

<sup>55</sup> Autriche, Hongrie.

<sup>56</sup> Croatie, Allemagne, Macédoine du Nord.

<sup>57</sup> Allemagne.

<sup>58</sup> Hongrie.

<sup>59</sup> Finlande, Norvège, Suède, Suisse.

<sup>60</sup> Estonie, Finlande, Suède.

<sup>61</sup> Suède.

<sup>62</sup> Allemagne, Autriche, Belgique, France, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Macédoine du Nord, Portugal, Roumanie, Serbie, Suisse.

<sup>63</sup> Belgique, France, Allemagne, Macédoine du Nord, Portugal, Serbie.

<sup>64</sup> Azerbaïdjan, Belgique, France, Allemagne, Lettonie, Portugal, République slovaque.

<sup>65</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, France, Hongrie, Lettonie, Pologne, Portugal, Roumanie, Serbie.

<sup>66</sup> République de Moldova.

<sup>67</sup> Ukraine.

<sup>68</sup> République de Moldova.

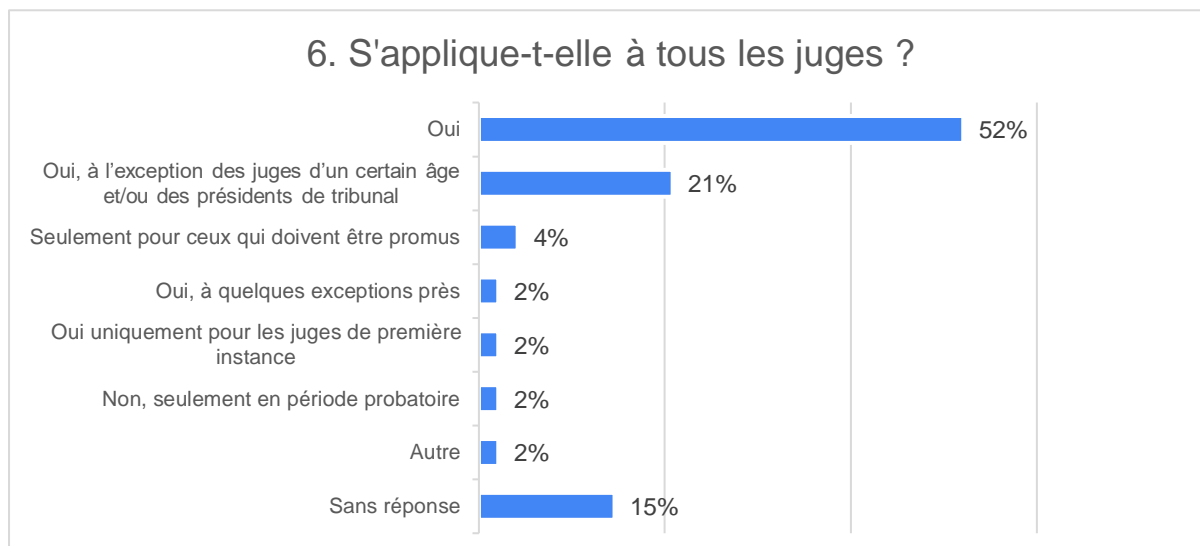
<sup>69</sup> Dans le même ordre d'idées, la Hongrie a formulé sa réponse comme suit : « L'objectif de l'évaluation de la performance des juges nommés pour une durée déterminée (3 ans) est de déterminer s'ils sont aptes à être nommés pour une durée indéterminée. L'évaluation régulière des performances des juges nommés pour une durée indéterminée vise à garantir l'efficacité et la haute qualité du travail judiciaire, tout en respectant pleinement l'indépendance judiciaire, ainsi qu'à fournir aux juges un retour d'information sur leurs points forts et les compétences qu'ils doivent améliorer, sur la base des résultats d'un processus d'examen objectif. L'évaluation est la base et l'incitation à l'amélioration ; en outre, elle sert de base à un système uniforme de promotion et à la reconnaissance d'une performance de haute qualité. Enfin, elle donne une image réelle et comparable de l'activité professionnelle des juges ».

<sup>70</sup> Pologne.

de leur nomination à un poste permanent<sup>71</sup> ou les présidents de tribunaux<sup>72</sup>, l'objectif de l'évaluation est, par sa nature même, plus ciblé.

## 6. L'évaluation s'applique-t-elle à tous les juges ?

Les données issues des réponses à la question sont présentées dans le tableau ci-dessous :



Les réponses montrent que dans la majorité des États membres, les évaluations régulières s'appliquent à tous les juges.

En ce qui concerne les exceptions, les experts estiment qu'une certaine prudence s'impose. Si les exceptions fondées sur des faits, comme celles souvent prévues pour les juges de la (des) plus haute(s) juridiction(s)<sup>73</sup> ou pour les juges en fin de carrière, sont moins problématiques<sup>74</sup>, les exceptions non justifiées objectivement, comme le fait de limiter les évaluations aux juges de première instance<sup>75</sup> ou d'exclure les présidents de tribunaux<sup>76</sup>, peuvent créer une impression de favoritisme, ce qui soulève des doutes quant à l'équité du système d'évaluation et à l'égalité de traitement de tous les juges. Les organes responsables de l'évaluation des juges doivent donc être très prudents lorsqu'ils déterminent les catégories de juges exemptés de l'évaluation.

## 7. L'auto-évaluation est-elle pratiquée dans le cadre de l'évaluation individuelle des juges ?

Les données issues des réponses à la question sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<sup>71</sup> Estonie, Géorgie, Grèce.

<sup>72</sup> Croatie.

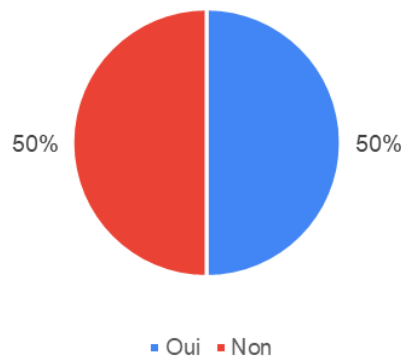
<sup>73</sup> Croatie, France, Grèce, Hongrie, Serbie.

<sup>74</sup> Cette approche repose sur l'hypothèse qu'une évaluation régulière des juges les plus expérimentés n'est pas nécessaire.

<sup>75</sup> Par exemple, le Portugal.

<sup>76</sup> Par exemple, la France. Dans son Avis n° 19 (2016) sur le rôle des présidents de tribunaux (paragraphe 41), le CCJE a estimé que les performances des présidents de tribunaux devraient faire l'objet d'une évaluation au même titre que le travail des juges ordinaires.

## 7. L'auto-évaluation est-elle pratiquée dans le cadre de l'évaluation individuelle des juges ?



Les experts souhaitent souligner qu'une auto-évaluation, lorsqu'elle est réalisée sans parti pris et dans un but d'amélioration, peut être un excellent outil d'évaluation du travail, tant pour les juges que pour les évaluateurs. L'un des principaux avantages de l'auto-évaluation est qu'elle ouvre une ligne de communication permettant aux juges de donner un retour d'information sur leur travail, mais aussi sur les aspects négatifs liés à leur fonction. De plus, elle peut donner au juge évalué la possibilité d'examiner son travail sous le regard de l'administration judiciaire, une perspective qu'il n'a généralement pas. Il est donc encourageant de constater qu'un nombre croissant d'États membres semblent avoir mis en place un système dans lequel l'évaluation est précédée d'une auto-évaluation ou fait partie intégrante de celle-ci.

Dans les États membres dotés d'un système d'évaluation informel, le juge évalué est généralement invité, au cours d'un entretien, à aborder des questions telles que sa satisfaction à l'égard de son travail et de son lieu de travail, ses objectifs de carrière, ainsi que ses points forts et ses points faibles dans le cadre de son travail<sup>77</sup>. L'auto-évaluation est également courante dans les États membres qui disposent d'un système d'évaluation formel.

Avant l'évaluation, les juges sont invités à présenter un rapport décrivant leurs activités professionnelles, les sessions de formation auxquelles ils ont participé et leurs objectifs professionnels<sup>78</sup> ; préparer une analyse SWOT<sup>79</sup> remplir un formulaire d'auto-évaluation de leur activité professionnelle comprenant plusieurs sujets et le soumettre à l'organisme d'évaluation<sup>80</sup>. En outre, le droit d'un juge à l'auto-évaluation peut être reconnu par la loi<sup>81</sup>.

## 8. L'évaluation par les pairs est-elle pratiquée dans le cadre de l'évaluation individuelle des juges ?

Pour cette question, l'évaluation par les pairs est considérée comme un type d'évaluation informelle par opposition à l'évaluation formelle (avec des critères préétablis, une procédure, etc.) où un juge a une discussion informelle sur son travail et sa carrière avec un juge plus ancien ou plus expérimenté.

Cinq répondants ont répondu à cette question par l'affirmative en donnant les exemples suivants : l'évaluation par les pairs est menée par le biais d'une discussion avec le président

<sup>77</sup> Finlande, Norvège, Suède.

<sup>78</sup> France, Portugal.

<sup>79</sup> SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Belgique.

<sup>80</sup> Lettonie, Luxembourg, Roumanie.

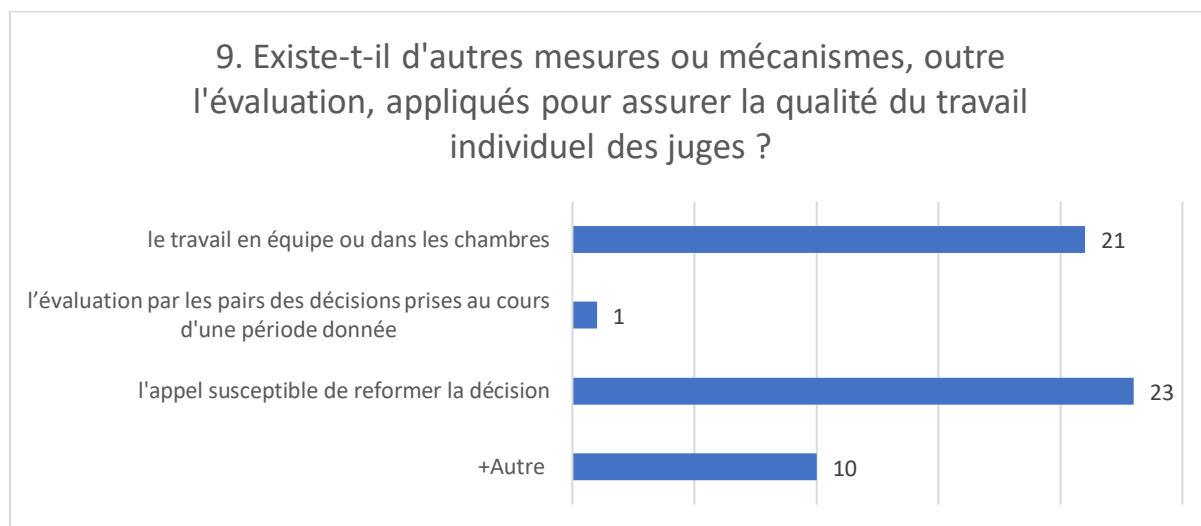
<sup>81</sup> Serbie.

du tribunal local ou le président du tribunal principal<sup>82</sup> ; l'organe d'évaluation est composé du président du tribunal, du président de la division et d'un collègue juge qui s'est porté volontaire pour être juge évaluateur<sup>83</sup> ; certains tribunaux et juges pratiquent le conseil entre pairs en utilisant une caméra vidéo lors des audiences et en discutant du comportement du juge (comment ils mènent une audience, quel langage corporel ils utilisent, comment ils s'adressent aux parties et aux témoins, etc.)<sup>84</sup>. Une « évaluation professionnelle à 360 degrés » des présidents de tribunaux, entreprise à titre expérimental, mérite également d'être mentionnée<sup>85</sup>. Le Conseil supérieur de la magistrature a accepté une expérience pilote de ce système et a décidé que l'évaluation serait limitée au rôle de gestion des présidents de tribunaux.

L'évaluation professionnelle à 360 degrés est un système d'évaluation qui recueille les réactions d'un individu auprès d'un certain nombre de sources qui le connaissent. En règle générale, il peut s'agir de collègues et de personnes extérieures au système judiciaire, mais qui sont également concernées par le travail du président du tribunal - comme des fonctionnaires du tribunal ou des praticiens du droit. Cette approche semble intéressante, sous réserve de l'évaluation de son impact.

### 9. Existe-t-il d'autres mesures ou mécanismes que l'évaluation pour garantir la qualité du travail individuel des juges ?

Les données issues des réponses à la question sont présentées dans le tableau ci-dessous :



La responsabilité du pouvoir judiciaire réside dans le travail des juges lors de la prise de décisions concernant les affaires qui leur sont soumises, en particulier à travers leurs décisions et les motifs qui y sont exposés. Les décisions judiciaires doivent être ouvertes aux contrôles et aux recours. C'est ce que le CCJE a appelé la « responsabilité judiciaire »<sup>86</sup>. Conformément au principe fondamental de l'indépendance de la justice, le système d'appel est en principe le seul moyen par lequel une décision judiciaire peut être renversée ou modifiée après avoir été rendue et le seul moyen par lequel les juges peuvent être tenus responsables de leurs décisions, à moins qu'ils n'aient agi de mauvaise foi<sup>87</sup>. En conséquence, la grande majorité des répondants note que le contrôle par les cours d'appel du bien-fondé juridique des décisions individuelles est appliqué pour garantir la qualité du travail individuel des juges. Dans

<sup>82</sup> France.

<sup>83</sup> Belgique.

<sup>84</sup> Norvège.

<sup>85</sup> France.

<sup>86</sup> Voir l'Avis n° 18 sur la position du pouvoir judiciaire et ses relations avec les autres pouvoirs de l'État dans une démocratie moderne (paragraphe 23 ; ci-après Avis n° 18).

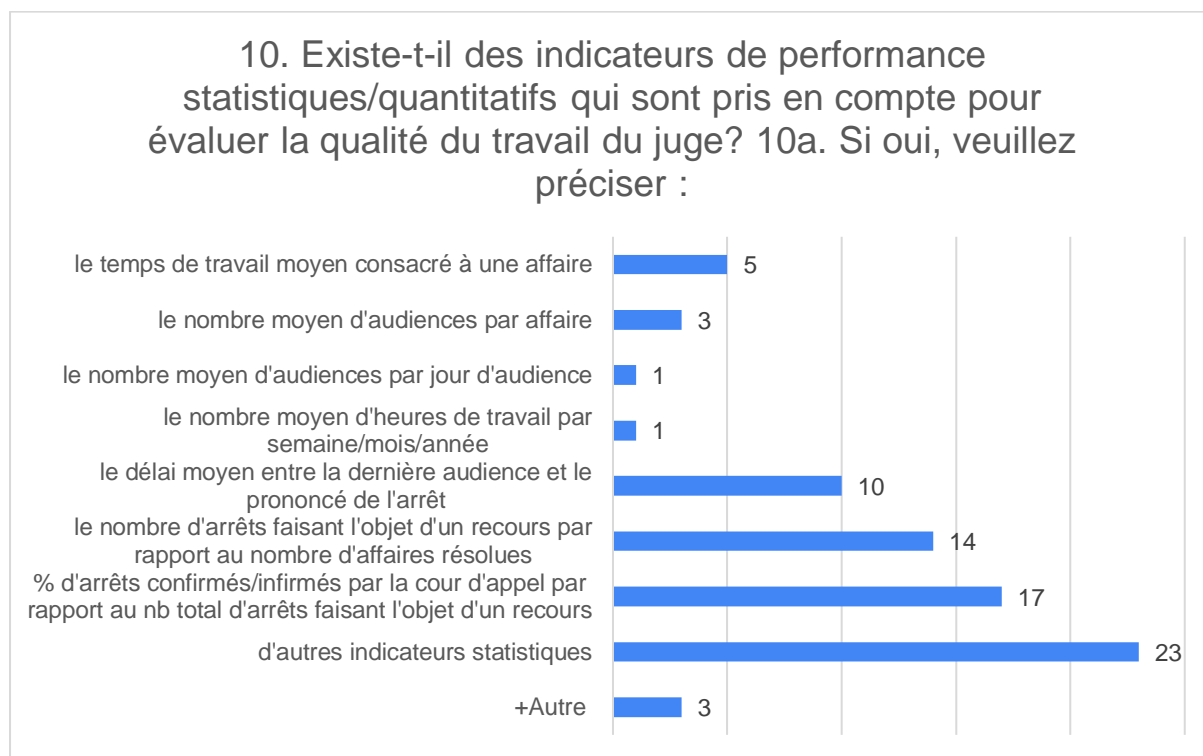
<sup>87</sup> Avis n° 18, paragraphe 23.

cette optique, le travail en chambre est une pratique bien établie. À titre d'exemple, les affaires sont entendues par des panels de deux ou trois juges afin de fournir un retour d'évaluation entre pairs permettant d'identifier les forces et faiblesses respectives<sup>88</sup>.

Entre autres mécanismes, les répondants font état de formations sur la gestion, le leadership, les questions juridiques, l'art de juger, l'éthique judiciaire, etc.<sup>89</sup> ; réunions tenues par les chambres (organes de juges jugeant les mêmes types d'affaires, telles que les affaires civiles, pénales ou administratives) des hautes cours, des cours d'appel régionales et de la plus haute cour du pays<sup>90</sup> ; analyses de domaines spécifiques du travail judiciaire menées par la plus haute cour dans le cadre de ses fonctions visant à assurer l'uniformité de la jurisprudence<sup>91</sup> ; inspection judiciaire<sup>92</sup>.

**10. Existe-t-il des indicateurs de performance statistiques/quantitatifs qui sont pris en compte pour évaluer la qualité du travail des juges ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.**

À la lumière des réponses obtenues dans le cadre du questionnaire, pour mener l'évaluation de la qualité du travail des juges, il a été constaté que les indicateurs de performance statistiques/quantitatifs sont utilisés pratiquement dans tous les États membres, qu'ils disposent d'un système formel ou informel d'évaluation des juges<sup>93</sup>.



Tous les indicateurs prédéterminés dans le questionnaire, parmi lesquels la catégorie « autres indicateurs statistiques (nombre d'affaires résolues, rapport entre les affaires résolues et reçues, rapport entre les affaires pendantes et résolues, durée moyenne des affaires résolues,

<sup>88</sup> Norvège.

<sup>89</sup> Azerbaïdjan, Géorgie, Roumanie, Suisse.

<sup>90</sup> Hongrie.

<sup>91</sup> Hongrie. Les groupes de travail dits d'analyse de la jurisprudence analysent un domaine spécifique sur la base d'affaires terminées et résument leurs conclusions dans des rapports d'analyse qui sont mis à la disposition de tous les juges.

<sup>92</sup> Pologne.

<sup>93</sup> La seule exception est le Luxembourg.

durée moyenne des affaires pendantes, âge des affaires pendantes, arriérés judiciaires, etc.) » est la plus largement appliquée dans les États membres, ont été identifiés. En outre, les répondants mentionnent les indicateurs quantitatifs suivants : nombre de jugements annulés ou modifiés pour des erreurs de procédure<sup>94</sup> ; pourcentage de jugements rendus en temps utile<sup>95</sup> ; délai moyen entre la réception d'une affaire et le prononcé du jugement final<sup>96</sup> ; nombre de jours d'audience<sup>97</sup>.

Les experts tiennent à rappeler que l'efficacité du travail des juges peut être un facteur d'évaluation important, en particulier dans le contexte d'un arriéré judiciaire lourd et d'un nombre insuffisant de juges. Cependant, une trop grande dépendance à cet égard est problématique, car elle pourrait conduire à une situation où les juges concentrent leurs ressources intellectuelles sur des affaires moins complexes, alors que des affaires complexes restent non résolues. L'âge des affaires pendantes peut jouer un rôle dans l'évaluation individuelle, car il permet, s'il est correctement conçu, de vérifier si un juge traite les affaires inscrites au rôle selon un ordre chronologique, de la plus ancienne à la plus récente, sans accorder une priorité injuste aux nouvelles affaires. Associé à l'indicateur du « taux de variation du stock d'affaires pendantes [clearance rate] » (c'est-à-dire le nombre d'affaires résolues), il peut contribuer à compenser « l'effet secondaire » des indicateurs purement axés sur les résultats.

En outre, il convient d'interpréter avec prudence les indicateurs quantitatifs afin d'éviter de tirer des conclusions erronées. Tout d'abord, les objectifs atteints par les juges évalués, à quelques exceptions près, notamment le nombre moyen d'audiences par affaire et le délai moyen entre l'audience finale et le prononcé du jugement, devraient être comparés aux objectifs atteints par d'autres juges dans la même situation (c'est-à-dire des juges qui entendent le même type d'affaires et qui ont une charge de travail similaire). Deuxièmement, un juge ne doit pas être évalué négativement en raison de problèmes sur lesquels il ou elle n'a aucune influence, tels que les retards causés par des arriérés judiciaires lourds. Un scénario hypothétique - imaginant un juge diligent qui, bien qu'ayant résolu un très grand nombre d'affaires, a plus d'affaires sur son rôle à la fin de la période contrôlée qu'au début - illustre ce point.

Il s'ensuit que 1) l'évaluation professionnelle individuelle doit reposer sur un juste équilibre entre critères ou indicateurs qualitatifs et quantitatifs<sup>98</sup> ; 2) un système d'évaluation fondé sur des critères objectifs exige dans la plupart des cas une comparaison avec les résultats obtenus par des juges dans une même situation. Ces aspects de l'évaluation sont examinés plus en détail ci-dessous (points 10b et 11).

Sur la base des réponses recueillies, deux autres indicateurs largement utilisés sont le « nombre d'arrêts faisant l'objet d'un recours par rapport au nombre d'affaires résolues » et « pourcentage d'arrêts confirmés ou infirmés par la cour d'appel par rapport au nombre total d'arrêts faisant l'objet d'un recours » sont également largement utilisés. Afin d'évaluer la qualité de la décision d'un juge, les évaluateurs devraient se concentrer sur la méthodologie qu'il applique dans l'ensemble de son travail, plutôt que sur l'examen du bien-fondé juridique des décisions. L'appel est le seul moyen légitime de contester la qualité substantielle d'une quelconque décision. Dans ce contexte, les experts souhaitent rappeler les propos de l'ENCJ et du CCJE : « La conclusion à laquelle nous sommes parvenus est que le taux de succès des recours contre les décisions devrait être utilisé avec prudence comme l'un des divers critères d'évaluation, car il ne reflète pas nécessairement la qualité des décisions faisant l'objet d'un recours »,<sup>99</sup> à moins que « nombre ou le pourcentage de décisions infirmées en appel, sauf si

---

<sup>94</sup> Azebaïjan.

<sup>95</sup> Estonie.

<sup>96</sup> Géorgie.

<sup>97</sup> Hongrie.

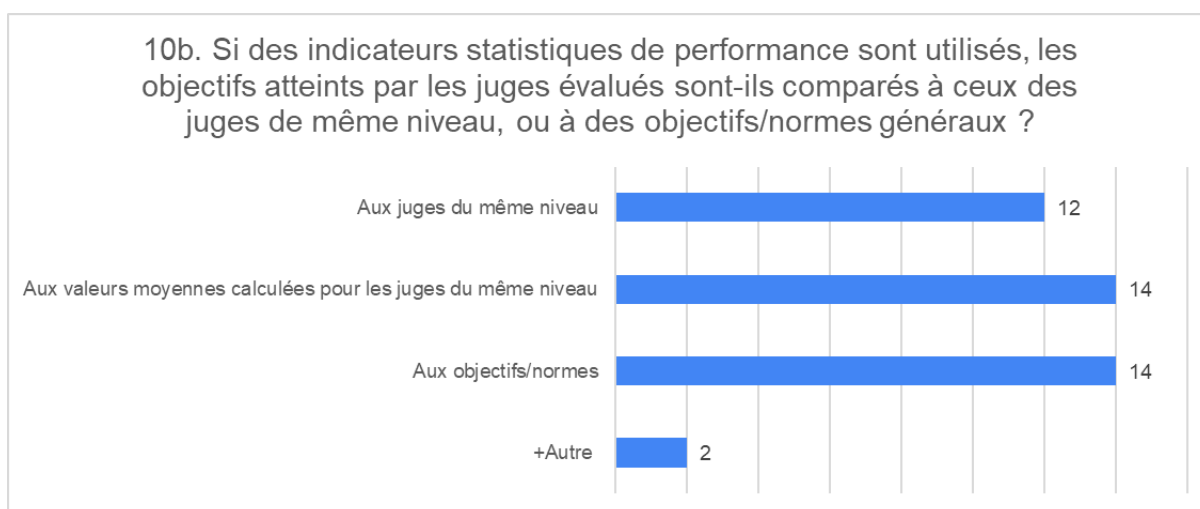
<sup>98</sup> Avis n° 17, para. 34, Rec. 6

<sup>99</sup> Rapport ENCJ, p. 16.

le nombre et les motifs des infirmations montrent clairement que le juge n'a pas les connaissances requises sur le plan du droit et de la procédure»<sup>100</sup>.

**10.b Si des indicateurs statistiques de performance sont utilisés, les objectifs atteints par les juges évalués sont-ils comparés à ceux des juges de même niveau, ou à des objectifs/normes généraux ?**

Dans tous les États membres, y compris ceux disposant d'un système informel d'évaluation, les résultats du travail des juges sont évalués en les comparant à ceux d'autres juges dans la même situation, à des valeurs moyennes calculées pour des juges du même niveau, ou à des délais prédéterminés. Les réponses apportées à cette question se répartissent presque également entre ces trois possibilités :



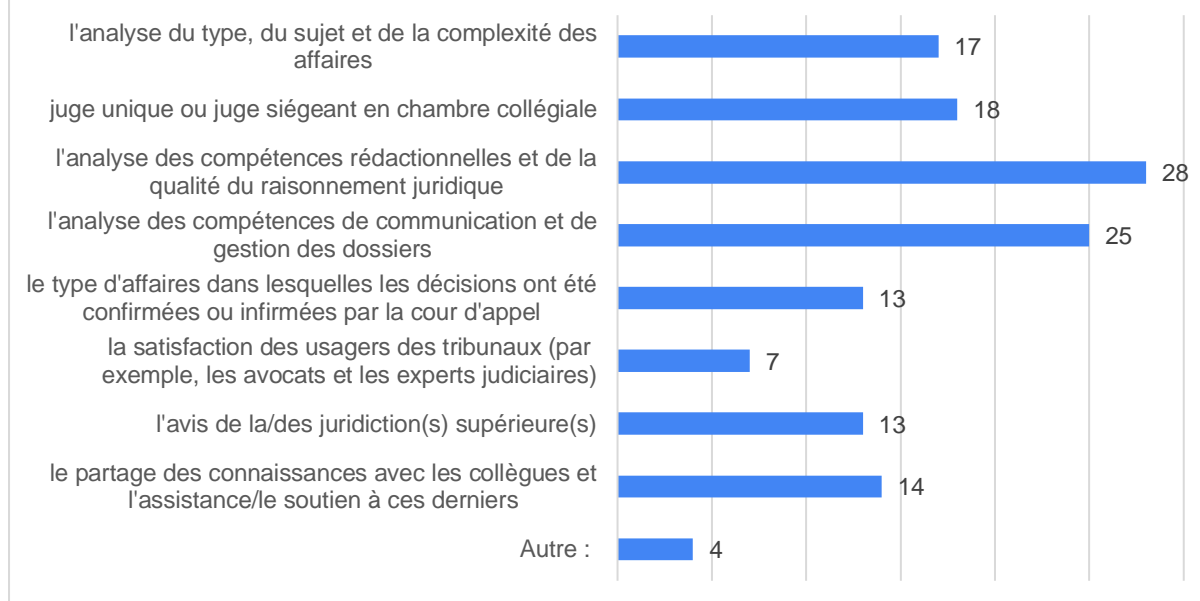
Dans l'ensemble, les objectifs généraux peuvent être des outils précieux pour contrôler l'efficacité du travail des juges, à condition que le nombre d'affaires et leur complexité soient uniformément répartis entre les tribunaux du pays. Cependant, l'expérience montre que ce n'est souvent pas le cas. Lorsqu'il existe des différences dans la charge de travail des tribunaux et/ou dans la complexité des affaires qu'ils jugent, il faut veiller à ne pas créer d'inégalités en utilisant des délais généraux pour des juges qui ne sont pas dans la même situation.

**11. Existe-t-il d'autres critères de performance (substantiels ou qualitatifs) qui sont pris en compte pour évaluer la qualité du travail du juge ?**

Les critères (substantiels ou qualitatifs) suivants sont pris en compte dans tous les États membres pour évaluer la qualité du travail des juges.

<sup>100</sup> Avis n° 17, paragraphe. 35.

## 11. Existe-t-il d'autres critères de performance (substantiels ou qualitatifs) qui sont pris en compte pour évaluer la qualité du travail du juge, tels que :



Tous les indicateurs prédéterminés dans le questionnaire ont été identifiés. En outre, les répondants mentionnent les indicateurs qualitatifs suivants : activités extrajudiciaires<sup>101</sup> ; expertise scientifique, adaptabilité à de nouvelles tâches, y compris aux nouvelles technologies, capacité de coopération, capacité à faire face à des tâches supplémentaires, respect des remarques formulées lors de l'évaluation précédente<sup>102</sup> ; activités du juge liées à la préparation des audiences et des décisions (la manière dont le juge prépare les audiences et les conduit), l'application des dispositions du droit matériel et procédural, le respect de la jurisprudence, les mesures prises après qu'une décision est devenue définitive et contraignante, le respect des délais de procédure, les pratiques d'ajournement<sup>103</sup>.

Il est constaté avec satisfaction que dans la plupart des États membres, les critères quantitatifs d'évaluation sont complétés par des critères qualitatifs comprenant un système formel ou informel d'évaluation<sup>104</sup>. L'analyse des compétences rédactionnelles et de la qualité du raisonnement juridique, l'analyse des compétences en matière de communication et de gestion des affaires semblent être de loin les critères d'évaluation les plus importants. De nouveaux indicateurs ont été développés au cours des dernières années, « la satisfaction des usagers des tribunaux » gagnant en popularité dans plusieurs États membres<sup>105</sup>.

## 12. Selon vous, les critères d'évaluation de la qualité du travail des juges sont-ils clairs, objectifs et vérifiables ?

Quarante personnes ont répondu à la question, ce qui constitue une réponse assez satisfaisante. Avant de les analyser, les réponses ont été divisées en trois groupes : 1) le

<sup>101</sup> Allemagne.

<sup>102</sup> Grèce.

<sup>103</sup> Hongrie.

<sup>104</sup> Parmi les membres disposant d'un système informel, l'utilisation de critères de performance qualitatifs a été signalée en Norvège et en Suède.

<sup>105</sup> Par exemple en Belgique, en Estonie, en Norvège, au Portugal et en Suisse.

groupe des 23 répondants de 16 États membres qui ont répondu positivement<sup>106</sup> ; 2) le groupe des 11 répondants qui ont répondu négativement ; 3) le groupe constitué de répondants ayant exprimé des réserves quant au système d'évaluation existant, ceux ayant donné des réponses mitigées, ou ceux n'ayant pas pu fournir une réponse concise<sup>107</sup>.

Les répondants du premier groupe estiment que les critères d'évaluation de la qualité du travail des juges sont clairs, objectifs et vérifiables pour les raisons suivantes : la base et les principaux éléments d'évaluation sont adoptés à l'avance<sup>108</sup> par l'autorité judiciaire compétente<sup>109</sup>, c'est-à-dire le pouvoir judiciaire lui-même<sup>110</sup>, les critères sont suffisamment objectifs<sup>111</sup> étant donné qu'il est difficile d'évaluer le travail des juges sur la base de paramètres objectifs<sup>112</sup> ; ils préservent autant que possible l'indépendance du juge sans compromettre celle-ci<sup>113</sup> ; ils reposent principalement sur des statistiques judiciaires, rendant ainsi leur clarté et leur vérifiabilité évidentes<sup>114</sup> ; l'évaluation est susceptible d'appel<sup>115</sup> ; elle repose non seulement sur les conclusions tirées par l'évaluateur mais aussi sur l'avis du chef de chambre, ainsi que sur les décisions prises à un niveau supérieur<sup>116</sup> ; les critères sont clairs<sup>117</sup> ; ils sont définis par la loi et donc mesurables<sup>118</sup> ; enfin, le juge évalué reçoit un projet de rapport préliminaire avant l'évaluation finale et peut poser des questions à ce sujet<sup>119</sup>.

A l'inverse, les répondants du second groupe estiment que les critères d'évaluation de la qualité du travail des juges sont flous, subjectifs et non vérifiables pour les raisons suivantes : il n'y a pas de norme commune - un collègue évaluera le même juge comme étant parfait, un autre le décrira comme ne remplissant que des normes minimales<sup>120</sup> ; les indicateurs quantitatifs sont clairs et vérifiables, alors que les indicateurs qualitatifs ne le sont pas<sup>121</sup> ; l'évaluation est basée principalement sur des indicateurs statistiques, de plus, il est difficile d'évaluer la qualité des jugements<sup>122</sup> ; les critères sont très peu spécifiques et subjectifs, les décisions ne sont pas totalement transparentes<sup>123</sup> ; les critères ne sont pas clairs et dépendent de l'évaluateur/inspecteur, ce qui est aggravé par le fait que les juges sont évalués à l'aide d'une échelle de notation sans motivation de la décision<sup>124</sup> ; l'accent est trop mis sur l'évaluation quantitative<sup>125</sup> ; cela dépend de qui la prépare et comment, il y a un haut niveau discrétionnaire et d'imprévisibilité dans la réalisation des évaluations<sup>126</sup> ; il est injuste de ne pas prendre en compte l'opinion des collègues juges et la satisfaction des usagers des tribunaux<sup>127</sup>.

---

<sup>106</sup> Allemagne, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, Estonie, France, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Norvège, Portugal, Roumanie, Suède, Suisse, Ukraine.

<sup>107</sup> Par exemple, en Serbie, un nouveau système d'évaluation vient d'être adopté. République Tchèque où il n'y a pas d'évaluation des juges

<sup>108</sup> Norvège.

<sup>109</sup> Azerbaïdjan, Hongrie, Lettonie, Ukraine.

<sup>110</sup> Lettonie.

<sup>111</sup> Portugal.

<sup>112</sup> Belgique, Allemagne.

<sup>113</sup> Suède.

<sup>114</sup> Estonie, Géorgie.

<sup>115</sup> France.

<sup>116</sup> Hongrie.

<sup>117</sup> Luxembourg.

<sup>118</sup> Macédoine du Nord.

<sup>119</sup> Norvège.

<sup>120</sup> Belgique.

<sup>121</sup> Finlande.

<sup>122</sup> France.

<sup>123</sup> Allemagne.

<sup>124</sup> Grèce

<sup>125</sup> Norvège.

<sup>126</sup> Autriche, Pologne.

<sup>127</sup> Ukraine.

Les commentaires suivants relèvent du troisième groupe : les critères sont clairs et objectifs, mais leur application est vague et peu précise<sup>128</sup> ; les critères sont clairs et objectifs, mais ils ne peuvent pas couvrir toutes les situations, notamment lorsqu'un le juge traite de nouvelles questions juridiques complexes<sup>129</sup> ; les critères ne seront jamais clairs, et il sera toujours difficile de les vérifier<sup>130</sup>.

Dans les systèmes judiciaires actuels, l'évaluation des juges repose sur un mélange de mesures objectives et subjectives<sup>131</sup>. Les experts souhaitent attirer l'attention sur le fait que le pire inconvénient des mesures objectives de la performance est l'importance excessive accordée à la mesure de la réalisation des objectifs. Ces objectifs risquent de devenir la norme qui juge toutes les activités. Par conséquent, les mesures objectives échouent et entravent l'avancement du travail lorsque des processus complexes, tels que les processus judiciaires, sont réduits à une simple note<sup>132</sup>. Les mesures subjectives, en revanche, sont très efficaces pour permettre aux chefs de juridiction d'exercer leur jugement sur le travail des juges.

Il semble y avoir des points de vue opposés sur plusieurs questions concernant l'évaluation des juges, non seulement dans différents États membres mais aussi au sein d'un même État membre. Néanmoins, plusieurs conclusions peuvent être tirées des réponses à cette question. Certains juges, tout en reconnaissant qu'être juge est un travail qui ne se mesure pas facilement, critiquent l'utilisation excessive d'indicateurs quantitatifs. D'autres encore estiment que les critères, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, et les notations qui en découlent sont souvent injustes, punitifs, subjectifs et arbitraires. Il semble que la racine du problème réside dans l'alignement de la théorie et de la réalité, et non pas tant dans les critères eux-mêmes, qui doivent souvent être formulés en termes généraux. Ou, pour reprendre les termes de l'une des personnes interrogées, « Les critères sont clairs et objectifs, mais leur application reste floue ». Les réponses des personnes interrogées qui approuvent les indicateurs existants confirment clairement cette hypothèse. Il a été démontré que leur satisfaction est positivement liée à des facteurs tels que la transparence des indicateurs; une procédure d'évaluation équitable avec des décisions motivées et le droit de contester l'évaluation; la participation du juge évalué en lui donnant la possibilité de partager son point de vue sur le travail, également sous la forme d'une discussion; la collecte de commentaires à différents niveaux et perspectives (par exemple, des utilisateurs des tribunaux, des collègues juges et des juges d'une instance supérieure); l'implication d'une autorité judiciaire compétente dans l'élaboration des critères.

### **13. Selon vous, y a-t-il d'autres critères à prendre en compte pour évaluer la qualité du travail des juges ? Si oui, veuillez les énumérer.**

Seules quelques suggestions supplémentaires ont été faites à cet égard : satisfaction des usagers des tribunaux<sup>133</sup> ; respect par le juge des règles disciplinaires, gestion des dossiers et compétences en matière de communication, souci d'amélioration personnelle, volonté à utiliser les outils modernes d'information et de communication, comportement éthique en dehors du tribunal<sup>134</sup> ; comportement personnel dans les relations professionnelles, travail

---

<sup>128</sup> Belgique.

<sup>129</sup> Géorgie.

<sup>130</sup> Norvège.

<sup>131</sup> Les mesures objectives de la performance (parfois appelées « indicateurs clés de performance ou ICP ») sont indépendantes de l'observateur. En s'appuyant sur des données factuelles, la mesure est effectuée à l'aide d'un élément autre que la personne qui observe (par exemple, le temps ou l'enregistrement des objectifs). En revanche, les mesures subjectives des performances dépendent de l'observateur et se fondent sur des opinions, des sentiments et des impressions générales. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas de catégories bien définies et que les performances sont souvent évaluées à l'aide de ces deux types de mesures.

<sup>132</sup> Par exemple, il serait absurde d'évaluer les juges uniquement en fonction de la quantité de jugements qu'ils rédigent chaque mois.

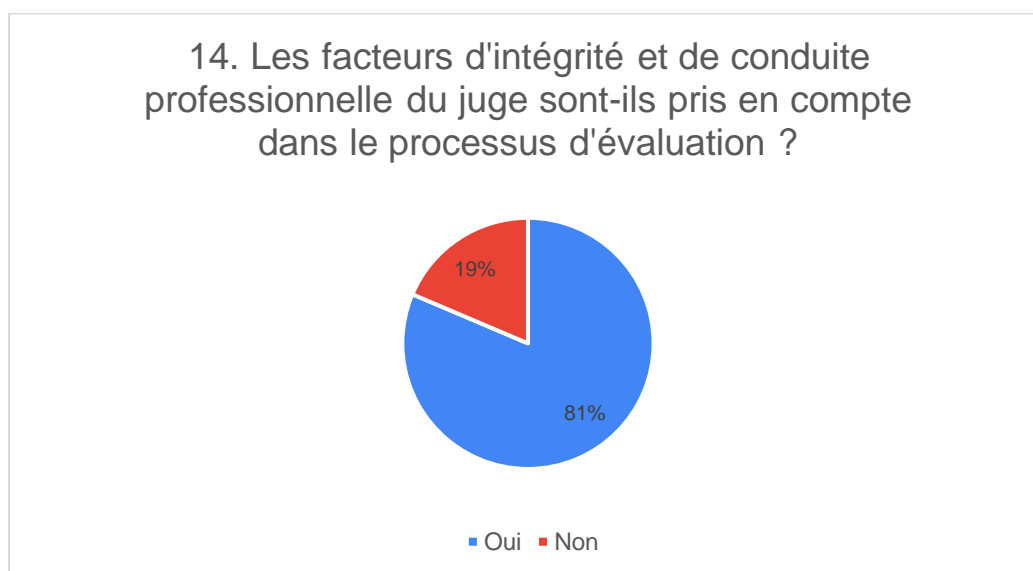
<sup>133</sup> Autriche, Ukraine.

<sup>134</sup> Azerbaïdjan.

d'équipe<sup>135</sup> ; approche humaine vis-à-vis des dossiers traités<sup>136</sup> ; si le juge adopte une attitude créative à l'égard de son travail garantissant l'individualisme<sup>137</sup> ; gestion efficace des dossiers<sup>138</sup> ; surestimation excessive de l'efficacité<sup>139</sup> ; clarté du jugement<sup>140</sup> ; indicateurs statistiques supplémentaires<sup>141</sup>.

#### 14. Les facteurs d'intégrité et de conduite professionnelle du juge sont-ils pris en compte dans le processus d'évaluation ? Si oui, comment cela se fait-il ?

Les données issues des réponses à la question sont présentées dans le tableau ci-dessous :



Comme indiqué ci-dessus, les facteurs d'intégrité et de conduite professionnelle des juges sont pris en compte dans le processus d'évaluation dans la plupart des pays.

Dans certaines juridictions, la législation semble décrire de manière très détaillée les facteurs d'intégrité et de conduite professionnelle pris en compte dans le processus d'évaluation. À titre d'exemple, les caractéristiques d'un critère d'intégrité sont : a) l'honnêteté personnelle et l'intégrité professionnelle; b) l'indépendance, l'impartialité et l'équité; c) la conduite personnelle et professionnelle; d) la réputation personnelle et professionnelle; e) les obligations financières<sup>142</sup>. L'intégrité est évaluée sur la base des indicateurs suivants : a) respect de

<sup>135</sup> Belgique, Norvège.

<sup>136</sup> France.

<sup>137</sup> Géorgie.

<sup>138</sup> Grèce.

<sup>139</sup> Norvège.

<sup>140</sup> Suisse.

<sup>141</sup> Ukraine.

<sup>142</sup> Géorgie. Lors de l'évaluation d'un juge sur la base de l'honnêteté personnelle et de l'intégrité professionnelle, les qualités suivantes d'une personne, en tant que juge et citoyen, sont prises en considération : intégrité, honnêteté, conscience appropriée de ses devoirs et responsabilités, amour de la vérité, transparence, civilité et exactitude dans l'exercice de ses fonctions officielles et autres et dans l'accomplissement de ses obligations financières et autres (par exemple, lorsqu'il remplit une déclaration de patrimoine, rembourse des prêts bancaires ou autres). Lors de l'évaluation d'un juge sur la base de l'indépendance, de l'impartialité et de l'équité, il est tenu compte de son adhésion aux principes, de sa capacité à prendre une décision en toute indépendance et de sa résistance à l'influence, de sa fermeté personnelle, de son impartialité politique ou de tout autre type d'impartialité, de son équité, etc. Lors de l'évaluation d'un juge sur la base de son comportement personnel et professionnel, il est tenu compte de son adhésion à l'éthique judiciaire, de sa civilité à l'égard de ses collègues et d'autres personnes, d'un comportement et d'une image adaptés à son rang élevé, de sa retenue, de sa capacité à gérer ses émotions, d'un comportement approprié pendant les audiences, etc. Les procédures disciplinaires à son encontre, les litiges auxquels le juge est partie, l'existence de poursuites pénales à son encontre, etc. Lors de l'évaluation d'un juge sur la base de sa réputation personnelle et professionnelle, il est tenu compte de sa réputation commerciale et morale

l'éthique professionnelle; b) nombre de sanctions disciplinaires appliquées au cours de la période faisant l'objet de l'évaluation; c) non-implication dans des activités politiques; d) réputation professionnelle; e) intégrité financière<sup>143</sup>.

Plus intéressant encore, plusieurs États membres ont fourni une description de la méthodologie utilisée dans le processus d'évaluation pour examiner le respect des normes et principes éthiques, parmi lesquels plusieurs bonnes pratiques peuvent être identifiées. Dans le processus d'évaluation, l'avis du président du tribunal concerné sur la conduite professionnelle d'un juge est pris en compte<sup>144</sup>. L'évaluation professionnelle à 360 degrés, l'absence de plaintes et de sanctions disciplinaires sont prises en compte<sup>145</sup>. Le comportement d'un juge lors des audiences et son attitude envers les parties sont des facteurs pertinents<sup>146</sup>. La personne chargée de l'évaluation (le président du tribunal) peut faire des remarques sur le comportement personnel d'un juge et le fera, en particulier s'il y a des préoccupations à cet égard<sup>147</sup>. L'évaluateur s'entretient personnellement avec chaque juge afin de se forger une opinion personnelle sur les convenances et la conduite du juge et demande l'avis du président de chaque chambre du tribunal sur la conduite et les capacités de coopération du juge. Les éventuelles plaintes déposées par d'autres juges et les plaintes déposées par des avocats, etc. sont également prises en compte<sup>148</sup>. Le rapport d'examen doit inclure les procédures disciplinaires engagées contre le juge (le cas échéant) et indiquer si une plainte a été déposée contre le juge évalué et si cette plainte s'est avérée fondée<sup>149</sup>. Un membre de la commission judiciaire peut déduire un maximum de deux points par sous-rubrique du formulaire d'évaluation du candidat si la commission d'éthique judiciaire a émis un avis sur la conduite du candidat, indiquant que cette conduite n'était pas conforme aux canons du code d'éthique<sup>150</sup>. L'intégrité peut faire partie de l'entretien informel avec le juge<sup>151</sup>. L'évaluation de l'intégrité consiste à analyser les déclarations de patrimoine et les plaintes déposées contre le juge<sup>152</sup>. Le président du tribunal et le président de la cour d'appel émettent un avis formel à l'attention du comité d'évaluation<sup>153</sup>. Dans le cadre de l'évaluation d'un juge, la Haute Commission de Qualification soumet au Conseil de l'Intégrité Publique une demande concernant le respect par le juge des critères d'intégrité. À cette fin, le Conseil de l'intégrité publique analyse les activités du juge, sa déclaration de patrimoine, sa réputation, etc.<sup>154</sup>.

**15. Tous les critères ou normes d'évaluation des juges individuels ont-ils le même "poids" (degré d'importance) ? Si ce n'est pas le cas, quels sont ceux qui ont le plus de "poids" et pour quelles raisons ?**

Dans un certain nombre d'États membres, certains critères ont plus de poids que d'autres. Il convient toutefois de noter que, souvent, les réponses ne permettent pas de savoir si la pondération est prévue par la législation ou si elle est mise en œuvre dans la pratique sans fondement juridique. Les répondants mentionnent les pratiques suivantes : Les critères sont divisés en groupes A, B et C et ceux du groupe A (connaissances juridiques pertinentes,

---

et de son autorité dans les milieux juridiques et dans la société, de la nature et de la qualité de ses relations avec les milieux juridiques. L'évaluation du juge sur la base de ses obligations financières prend en compte les informations relatives à sa source de revenus, à son patrimoine, aux biens qu'il possède et/ou utilise, ainsi qu'aux dettes et aux engagements liés à ces biens et à ces revenus. L'examen des obligations financières vise à établir s'il existe des motifs de conflit d'intérêts susceptibles de compromettre l'impartialité du juge.

<sup>143</sup> République de Moldova.

<sup>144</sup> Azerbaïdjan.

<sup>145</sup> Belgique.

<sup>146</sup> France.

<sup>147</sup> Allemagne.

<sup>148</sup> Grèce.

<sup>149</sup> Hongrie.

<sup>150</sup> Lettonie.

<sup>151</sup> Norvège.

<sup>152</sup> Portugal.

<sup>153</sup> République slovaque.

<sup>154</sup> Ukraine.

efficacité, aptitudes à la communication, esprit de décision et intégrité) ont le plus de « poids »<sup>155</sup>. Les points basés sur la qualité du travail ont le plus de « poids » car il s'agit du critère le plus important<sup>156</sup>. En théorie, tous les indicateurs sont équivalents, mais dans la pratique, l'efficacité du juge semble avoir une certaine prédominance, même si son comportement professionnel et ses relations humaines sont pris en compte<sup>157</sup>. Les degrés d'importance ne sont pas précisés, mais dans la pratique, la quantité et la qualité des affaires jugées ainsi que la rapidité des procédures sont déterminantes<sup>158</sup>. Formellement, les critères ont le même poids, informellement, les critères de performance quantitatifs, plus facilement vérifiables, semblent jouer un rôle plus important<sup>159</sup>. La qualité du travail est la plus importante<sup>160</sup>. Le poids dépend du juge qui procède à l'évaluation<sup>161</sup>. Tous les critères ont le même poids, mais selon la loi, dans la définition de la note finale du juge, les critères quantitatifs ont une part de 40 % et les qualitatifs de 60 %<sup>162</sup>. L'évaluation est basée sur les critères suivants : a) la compétence professionnelle, qui représente 50 % de l'évaluation totale ; b) la compétence organisationnelle, qui représente 20 % de l'évaluation totale ; c) l'intégrité, qui représente 30 % de l'évaluation totale<sup>163</sup>. La pondération des critères est fixée par la loi : chacun des critères d'efficacité, c'est-à-dire la quantité et la qualité du travail du juge, ne reçoit pas plus de 40 points, le critère d'intégrité ne reçoit pas plus de 10 points et le critère d'obligation de formation professionnelle continue pas plus de 10 points<sup>164</sup>. Il existe un barème de points qu'un juge peut obtenir au cours de la période contrôlée<sup>165</sup>.

Sur la base des réponses, deux approches peuvent être distinguées dans les États membres : la première approche se caractérise par un système d'évaluation avec des notes formalisées et réglementées par la loi, où une pondération différente (c'est-à-dire le nombre de points ou le pourcentage attribué à chaque valeur) est attribuée à chaque critère. En conséquence, l'échelle de notation reflète l'importance que le système d'évaluation attache aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs, respectivement. La seconde approche se caractérise par un système d'évaluation où, malgré son caractère formel, aucune échelle de notation numérique n'a été conçue, mais où une distinction entre les indicateurs plus ou moins importants a néanmoins été faite dans la pratique en accordant plus d'attention à certains indicateurs (par exemple, l'efficacité) qu'à d'autres.

## **16. Les juges sont-ils informés des critères et des normes utilisés pour évaluer la qualité de leur travail individuel, et si oui, de quelle manière ?**

Le CCJE estime (Avis n° 17, paragraphe 30) que, lorsqu'un système d'évaluation individuelle formelle est appliqué, son fondement et ses principaux éléments (critères, procédure, conséquences de l'évaluation) devraient être énoncés de manière claire et exhaustive par la loi. Les détails peuvent être réglementés par voie réglementaire.

Il est ainsi encourageant de constater que la majorité des répondants ont confirmé l'existence d'un fondement juridique pour l'évaluation des juges, couvrant les principaux aspects du processus d'évaluation, y compris les critères utilisés. Toutefois, l'impression générale qui se dégage des réponses est que des progrès pourraient être réalisés en ce qui concerne la transparence du processus. Dans le contexte de l'(auto)-gouvernance, la transparence est synonyme d'ouverture et d'honnêteté. Dans le cadre des bonnes pratiques en matière

---

<sup>155</sup> Belgique.

<sup>156</sup> Croatie.

<sup>157</sup> France.

<sup>158</sup> Allemagne. L'un des répondants mentionne le nombre de cas résolus et la rapidité des procédures, tandis qu'un autre met l'accent sur la qualité et la quantité.

<sup>159</sup> Grèce.

<sup>160</sup> Hongrie,

<sup>161</sup> Pologne.

<sup>162</sup> Macédoine du Nord.

<sup>163</sup> République de Moldova.

<sup>164</sup> Roumanie.

<sup>165</sup> République slovaque.

d'évaluation, cela implique, outre la définition des principaux éléments de l'évaluation dans les lois et règlements ainsi que leur publication, la divulgation de toutes les informations pertinentes afin que les juges puissent agir en conséquence. Sur la base des réponses reçues, les pratiques suivantes pourraient servir d'exemple : les juges sont informés préalablement sur le contenu du formulaire d'évaluation et ont la possibilité de formuler leurs commentaires;<sup>166</sup> à la fin de l'année judiciaire, les juges dont les activités seront évaluées au cours de l'année suivante devraient être informés par les membres du conseil de la justice responsable de l'évaluation, le juge dont le travail est évalué a le droit de participer à la réunion du conseil de la justice<sup>167</sup> ; les juges reçoivent des formulaires d'évaluation<sup>168</sup> et doivent fournir une analyse SWOT avant l'évaluation<sup>169</sup> ; le ministère de la justice diffuse une circulaire d'information<sup>170</sup> ; les connaissances relatives à l'évaluation font partie de l'examen professionnel juridique, et elles sont transmises aux futurs juges au cours de leur processus de socialisation au sein du système judiciaire, c'est-à-dire déjà au cours des années passées en tant que juge. Déjà pendant les années passées en tant que juge stagiaire, puis (après avoir réussi l'examen professionnel juridique) en tant qu'assistant judiciaire, après la nomination, ils sont informés de tous les critères et normes appliqués par le biais de programmes de formation organisés par l'Académie nationale de justice<sup>171</sup>, outre les lois et règlements sur la question, il existe un manuel d'évaluation de l'activité professionnelle des juges, connu de tous les juges<sup>172</sup> ; il existe un modèle sur la façon dont l'entretien doit être mené<sup>173</sup> ; le juge peut accéder aux données pertinentes et les vérifier<sup>174</sup>.

**17. Qui est responsable de l'évaluation individuelle des juges (par exemple, un organe indépendant, le président du tribunal, un organe de pairs) ? Veuillez préciser toutes les institutions et personnes impliquées dans le processus et indiquer leur rôle.**

L'évaluation individuelle des juges est organisée de différentes manières dans les États membres, allant de l'évaluation par un organisme indépendant<sup>175</sup>, par des pairs (juges formés, licenciés et listés<sup>176</sup>), par le président de la juridiction concernée<sup>177</sup> ou par des juges de plus haute instance<sup>178</sup>, par le Conseil de la justice<sup>179</sup>, et par des inspecteurs<sup>180</sup>. En outre, l'auto-évaluation du juge évalué ainsi que les réponses à un questionnaire des juges et des employés des tribunaux sont également prises en considération<sup>181</sup>. Il n'y a qu'une seule exception où l'évaluation est laissée au premier responsable hiérarchique du juge ou au chef de juridiction concerné, car l'évaluation est utilisée pour la détermination individuelle des salaires<sup>182</sup>.

Il convient de mentionner le cas où les répondants d'un même État membre (Belgique) ont fourni des réponses différentes à la question, ce qui pourrait indiquer que la procédure d'évaluation, ses objectifs et ses conséquences, ne sont pas suffisamment connus des juges.

---

<sup>166</sup> Autriche.

<sup>167</sup> Azerbaïdjan.

<sup>168</sup> Belgique, France, Luxembourg.

<sup>169</sup> Belgique.

<sup>170</sup> France.

<sup>171</sup> Hongrie.

<sup>172</sup> Roumanie.

<sup>173</sup> Suède.

<sup>174</sup> Suisse.

<sup>175</sup> Lettonie, Ukraine (en ce qui concerne l'évaluation de l'intégrité et de l'éthique professionnelle).

<sup>176</sup> Autriche (*Personalsenat*), Hongrie.

<sup>177</sup> Allemagne, Belgique, Croatie, Estonie, France, Luxembourg, Norvège, Pologne, Roumanie

<sup>178</sup> Grèce, Portugal,

<sup>179</sup> Azerbaïdjan, Géorgie, Macédoine du Nord, République de Moldova, Serbie, Slovaquie

<sup>180</sup> Autriche (juges inspecteurs), Ukraine (en ce qui concerne l'évaluation des compétences).

<sup>181</sup> Lettonie

<sup>182</sup> Suède, Il est important de noter que ni le traitement d'une affaire ni l'application de la loi dans cette affaire ne peuvent avoir d'impact sur le salaire,

L'évaluation périodique des juges peut devenir une formalité administrative, à laquelle peu ou pas d'importance substantielle ou de conséquences concrètes sont attachées<sup>183</sup>.

Il serait intéressant d'envisager la création d'un corps d'évaluateurs composé de juges formés, certifiés et nommés, qui pourraient également être mandatés pour visiter différents tribunaux, l'évaluation devant également être basée sur des règles et des critères concrets, ou la création d'un panel d'évaluation professionnelle qui pourrait inclure des membres extérieurs au système judiciaire.

### **18. Comment se déroule l'évaluation ? Veuillez préciser les procédures exactes et l'interaction entre le juge et l'évaluateur.**

Le dénominateur commun dans presque tous les États membres est que l'évaluation est contradictoire et implique un entretien ou une audience d'évaluation<sup>184</sup>. Dans certains États membres, l'évaluation peut également comprendre la participation à un certain nombre d'audiences du juge concerné afin de l'évaluer<sup>185</sup>. Dans certains États membres, l'évaluation prend également en compte l'analyse des données statistiques<sup>186</sup>. Il convient de noter que dans certains États membres, l'évaluation implique également un examen du contenu des décisions de justice<sup>187</sup>. Dans un État membre, l'évaluation se fait par le biais d'épreuves écrites et de travaux pratiques<sup>188</sup>.

Le CCJE estime (Avis n° 17) que la qualité des décisions d'un juge doit être au cœur de l'évaluation individuelle et que, pour l'évaluer, les évaluateurs devraient se concentrer sur la méthodologie qu'un juge applique dans son travail en général, plutôt que d'évaluer les mérites juridiques de décisions individuelles, conformément au principe de l'indépendance judiciaire.

Un exemple intéressant est l'évaluation « à 360 degrés »<sup>189</sup> qui vise à recueillir des informations sur les juges évalués à partir de diverses sources qui les connaissent. Il serait souhaitable de réfléchir au rôle et au poids du président du tribunal dans le processus d'évaluation, tandis que l'inclusion de membres externes non professionnels pourrait contribuer à la responsabilisation du pouvoir judiciaire.

### **19. Comment les évaluateurs sont-ils désignés ?**

Il existe une variété de pratiques dans les États membres, les évaluateurs sont nommés par le président du tribunal<sup>190</sup>, élus<sup>191</sup>, tirés au sort<sup>192</sup> ou nommés par le conseil de la justice<sup>193</sup>. Dans certains cas, il existe une législation complémentaire établissant des commissions d'évaluation<sup>194</sup>.

Un seul État membre a indiqué que les juges chargés de l'évaluation sont spécifiquement formés, agréés et répertoriés pour cette mission<sup>195</sup>.

---

<sup>183</sup> Belgique

<sup>184</sup> Allemagne, Autriche, Belgique, France, Grèce, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Norvège, République de Moldova, Suède, Suisse.

<sup>185</sup> Autriche, Belgique, Géorgie, Allemagne, Hongrie, République de Moldova.

<sup>186</sup> Hongrie, Lettonie, Portugal.

<sup>187</sup> Géorgie, Grèce, Hongrie, Pologne, République de Moldova.

<sup>188</sup> Ukraine.

<sup>189</sup> Belgique et France.

<sup>190</sup> Hongrie, Pologne.

<sup>191</sup> Belgique, Lettonie, Luxembourg, République de Moldova, République slovaque, Ukraine.

<sup>192</sup> Géorgie, Grèce.

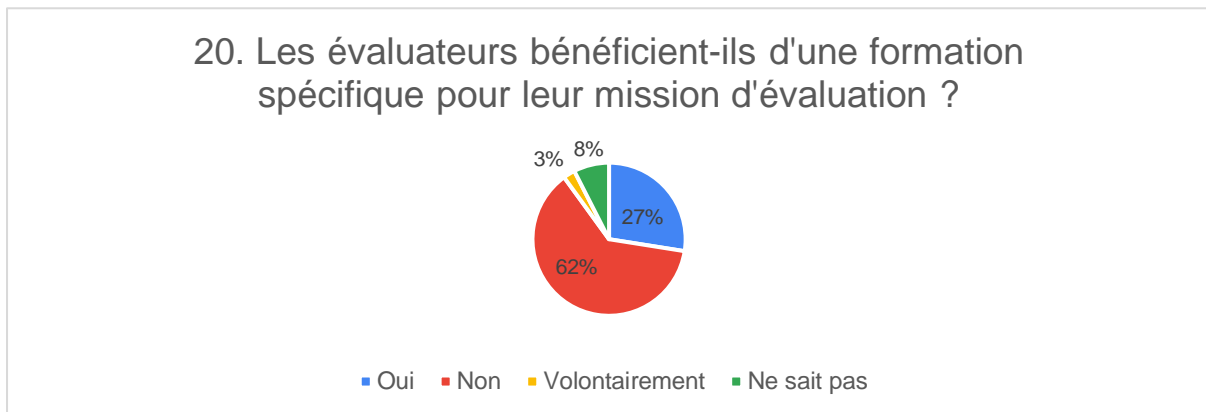
<sup>193</sup> Azerbaïdjan, Croatie, Roumanie, Serbie.

<sup>194</sup> Macédoine du Nord.

<sup>195</sup> Hongrie (Q17).

A noter une pratique intéressante quand l'évaluation est effectuée par le président du tribunal concerné, assisté de deux évaluateurs<sup>196</sup>. Ces évaluateurs sont des collègues des juges évalués, qui ont été élus par l'assemblée générale du tribunal concerné. L'expert note que le fait que des collègues soient chargés d'évaluer d'autres collègues peut peut-être expliquer pourquoi la procédure d'évaluation a été diluée dans une formalité administrative avec peu de substance ou de conséquences.

## 20. Les évaluateurs bénéficient-ils d'une formation spécifique pour leur mission d'évaluation ?



Une majorité (62%) des répondants ne prévoit pas de formation spécifique pour les évaluateurs en vue de leur tâche d'évaluation. Dans une minorité d'États membres, les répondants font état de formations pour les évaluateurs<sup>197</sup>. Des mécanismes semi-formels et informels, tels que des réunions et des conférences régulières ou occasionnelles destinées à assurer une interprétation et application uniformes des normes d'évaluation, ont également été détectés<sup>198</sup>.

Il convient de noter que l'évaluation qualitative des juges ne peut être effectuée que par des personnes ayant reçu une formation appropriée pour mener à bien cette mission, la formation devant permettre une compréhension commune et une application uniforme de la procédure et des critères d'évaluation. En outre, il convient de noter que seuls les juges devraient être chargés d'examiner certains critères qualitatifs tels que la capacité à rédiger des jugements.

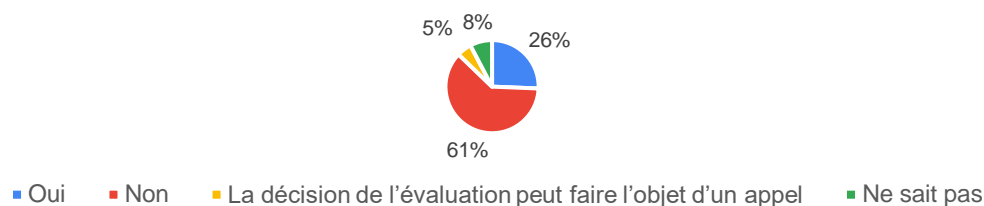
## 21. Les évaluateurs sont-ils eux-mêmes évalués et contrôlés sur la manière dont ils s'acquittent de leur mission d'évaluation ?

<sup>196</sup> Belgique.

<sup>197</sup> France, Géorgie, Allemagne, Grèce, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, Serbie. Par exemple, la formation obligatoire et/ou facultative des évaluateurs est pratiquée dans plusieurs États fédéraux allemands.

<sup>198</sup> Allemagne, dans certains États fédéraux.

## 21. Les évaluateurs sont-ils eux-mêmes évalués et contrôlés sur la manière dont ils s'acquittent de leur mission d'évaluation ?



Ce n'est pas le cas selon la majorité (61%) des répondants. Huit États membres<sup>199</sup> ont confirmé que les évaluateurs sont évalués et contrôlés sur la manière dont ils s'acquittent de leur mission. Par exemple, dans l'exercice de leurs fonctions administratives, les présidents des juridictions supérieures ont le pouvoir de traiter des questions telles que l'interprétation et l'application incohérentes des normes d'évaluation et l'approche subjective des évaluateurs (présidents des juridictions inférieures)<sup>200</sup>.

Les experts tiennent à souligner que l'évaluation qualitative des juges ne peut être effectuée que par des personnes qui sont elles-mêmes évaluées et contrôlées sur la manière dont elles s'acquittent de leur tâche d'évaluation.

## 22. Les justiciables, les avocats, les autres acteurs de la justice, les ONG, le public ont-ils leur mot à dire dans l'évaluation de la qualité du travail des juges individuels et, dans l'affirmative, comment cette participation est-elle organisée ?

Cela ne semble pas être le cas selon 70% des personnes interrogées (20 % ont répondu par l'affirmative<sup>201</sup>).

Comme il s'agit d'une question qui peut contribuer à la responsabilité du pouvoir judiciaire, certains États membres envisagent d'adapter la législation à cet effet<sup>202</sup>.

Dans un cas, « les évaluateurs prennent en compte les résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des différents groupes cibles, à savoir les usagers des tribunaux, les juristes professionnels, le personnel, etc. »<sup>203</sup>.

Dans un autre cas, « le fait qu'un processus d'évaluation ait été entrepris est public. Les justiciables, les avocats, les autres acteurs de la justice, les ONG ou le public en général ont le droit de s'adresser au Conseil supérieur de la justice et de lui demander des informations. Ils peuvent le faire par écrit ou prendre rendez-vous. Ils sont libres de publier des informations sur le juge évalué sur différentes plateformes et ces sources - telles que des articles, des posts, des programmes télévisés, etc. - seront rassemblées par un service désigné du Conseil et envoyées aux évaluateurs, qui prendront en compte ces éléments d'information. En outre, au niveau institutionnel, le Conseil supérieur de la justice compte également cinq membres non-juges, qui sont des représentants des milieux universitaires et de la société civile. Ces membres sont élus par le Parlement. L'évaluation est effectuée par un juge et un non-juge

<sup>199</sup> Azerbaïdjan, Allemagne, Norvège, Portugal, Roumanie, Suède, Suisse, Ukraine.

<sup>200</sup> Allemagne.

<sup>201</sup> Azerbaïdjan, Belgique, Géorgie, Grèce, Norvège, République de Moldova, Ukraine.

<sup>202</sup> France.

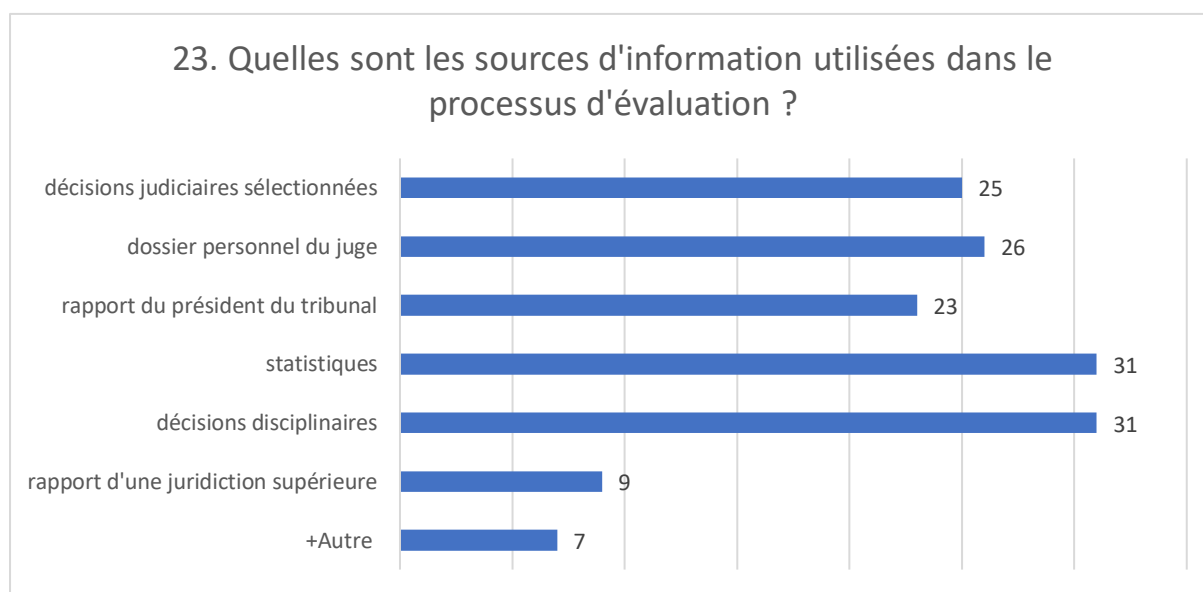
<sup>203</sup> Azerbaïdjan.

membres du Conseil. [On considère que] ce modèle permet au public de s'exprimer au nom de la société civile et/ou d'autres acteurs de la justice »<sup>204</sup>.

En outre, « les évaluateurs doivent consulter les membres du conseil d'administration de l'association locale du barreau sur les questions relatives au bon fonctionnement des tribunaux locaux et ils doivent prendre en considération toute plainte ou rapport écrit. Dans la pratique, il n'est pas courant que le barreau fasse des remarques spécifiques sur des juges individuels, sauf dans des cas exceptionnels de juges ayant causé de graves problèmes par leur comportement envers les avocats, les parties au litige, etc. »<sup>205</sup>.

Les experts tiennent à souligner que la contribution des usagers et des acteurs de la justice doit être formalisée et objectivée de manière à garantir l'indépendance du juge et à le protéger des pressions indues des acteurs de la justice et de l'opinion publique.

### 23. Quelles sont les sources d'information utilisées dans le processus d'évaluation ?



Vingt-cinq répondants représentant 15 États membres ont indiqué que l'évaluation prend en compte le contenu d'un certain nombre de décisions de justice du juge évalué<sup>206</sup>. Comme il est important de combiner des critères d'évaluation qualitatifs et quantitatifs, ce critère devrait être appliqué avec soin tout en tenant compte des recommandations de l'Avis 17 du CCJE<sup>207</sup>. Pour évaluer la qualité de la décision d'un juge, les évaluateurs devraient se concentrer sur la méthodologie que le juge applique dans son travail en général, plutôt que d'évaluer les mérites juridiques de décisions individuelles.

Vingt-trois répondants représentant 15 États membres ont indiqué que l'évaluation tient compte d'un rapport du président du tribunal concerné<sup>208</sup>. Les experts souhaitent noter que ce

<sup>204</sup> Géorgie.

<sup>205</sup> Grèce.

<sup>206</sup> Autriche, Belgique, France, Géorgie, Allemagne, Grèce, Hongrie, Lettonie, Macédoine du Nord, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, République slovaque, Ukraine.

<sup>207</sup> L'évaluation devrait être effectuée selon les critères suivants : compétence professionnelle (connaissance du droit, capacité à mener des procédures judiciaires, capacité à rédiger des décisions motivées), compétence personnelle (capacité à faire face à la charge de travail, capacité à décider, ouverture aux nouvelles technologies), compétences sociales, c'est-à-dire capacité à servir de médiateur, respect des parties et, en outre, capacité à diriger pour ceux dont les postes l'exigent.

<sup>208</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, Estonie, France, Grèce, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Portugal, République de Moldova, République slovaque, Ukraine.

critère, bien qu'il ne soit pas contraire aux normes internationales, pourrait comporter le risque que l'évaluation soit utilisée à mauvais escient pour exercer une pression hiérarchique sur le juge évalué.

Trente et un répondants représentant 19 États membres ont indiqué que les décisions disciplinaires sont prises en compte<sup>209</sup>. Il convient d'établir une distinction claire et nette entre les mesures disciplinaires et l'évaluation de la qualité du travail des juges. Comme le souligne l'Avis 17 du CCJE<sup>210</sup> « bien que les violations des règles ou normes éthiques et professionnelles puissent être prises en compte dans l'évaluation, les États membres devraient distinguer nettement l'évaluation et les mesures et processus disciplinaires. Les principes de nomination définitive et de l'inamovibilité sont des éléments clés de l'indépendance des juges et doivent être respectés. Par conséquent, il ne devrait pas être mis fin à une nomination définitive en raison d'une simple évaluation défavorable. Il devrait être mis fin à une nomination définitive uniquement en cas de violations graves des règles disciplinaires ou des dispositions pénales prévues par la loi ou lorsque la conclusion inévitable du processus d'évaluation est que le juge est incapable ou refuse d'exercer ses fonctions judiciaires à un niveau minimum acceptable, évalué objectivement. Dans tous les cas, il doit toujours exister des garanties procédurales adéquates pour le juge évalué et elles doivent être scrupuleusement observées ».

Neuf répondants représentant sept États membres ont indiqué que l'évaluation tient compte du rapport d'une juridiction supérieure<sup>211</sup>.

Le dernier point, mais non le moindre, est l'utilisation de données statistiques, afin qu'un processus d'évaluation puisse combiner un équilibre raisonnable entre les critères et indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Trente et un répondants (19 États membres) ont indiqué que les données statistiques étaient également prises en compte<sup>212</sup>. Comme indiqué à la question 15, les critères de performance quantitatifs, qui sont plus facilement vérifiables, semblent jouer un rôle important, mais la qualité du travail est et devrait être plus importante.

#### **24. Veuillez décrire la structure et la méthode d'évaluation utilisées dans le rapport d'évaluation (par exemple, s'agit-il d'un rapport écrit, d'un rapport par points, d'un rapport d'échelle, d'un rapport en pourcentage ou d'un rapport d'évaluation).**

Dans certains pays, il semble qu'il n'y ait pas de rapport écrit de l'évaluation<sup>213</sup> ou de modèle établi pour le rapport d'évaluation<sup>214</sup>. La méthode des points est la moins courante<sup>215</sup>, même lorsqu'elle est combinée à d'autres méthodes. La méthode basée sur l'échelle de notation semble être un peu plus fréquente<sup>216</sup>. La caractéristique prédominante qui se dégage est que l'évaluation repose essentiellement sur des rapports écrits<sup>217</sup>, comme l'ont indiqué 13 répondants. Cette méthode est généralement associée à une échelle de notation pour certains critères d'évaluation spécifiques et à une évaluation finale globale basée sur une échelle de notation<sup>218</sup>. Un exemple de bonne pratique est la réglementation claire du rapport d'évaluation.

---

<sup>209</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, Estonie, Finlande, Géorgie, Grèce, Hongrie, Lettonie, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, République slovaque, Ukraine.

<sup>210</sup> Avis n° 17, paragraphes 29 et 44, recommandations 10 et 12.

<sup>211</sup> Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Hongrie, Lettonie, Pologne, République slovaque.

<sup>212</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, Estonie, Finlande, Géorgie, Grèce, Hongrie, Lettonie, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, République slovaque, Ukraine

<sup>213</sup> Par exemple, la Finlande, la Norvège et la Suède.

<sup>214</sup> Par exemple, la Suisse.

<sup>215</sup> Macédoine du Nord.

<sup>216</sup> Croatie, Grèce, Pologne.

<sup>217</sup> Autriche, Belgique, Allemagne, Lettonie, République slovaque et Ukraine.

<sup>218</sup> Hongrie, Géorgie.

« Dans l'ensemble, la structure et le contenu du rapport d'examen/évaluation combinent des descriptions textuelles, de type rapport écrit, une présentation et une évaluation des données quantitatives et statistiques, des observations sur la qualité de l'activité judiciaire qui sont étayées par des données factuelles pertinentes pour l'examen, et une proposition d'évaluation sous forme de tableau que l'on peut trouver dans le règlement »<sup>219</sup>. Un autre exemple indique quels éléments sont inclus dans la « méthode basée sur la rédaction, à savoir une description des affaires annulées ou modifiées, les références des dossiers des affaires sélectionnées, les affaires dans lesquelles des procédures retardées ont été jugées, parfois des données statistiques, et des données sur la rapidité de la rédaction des motifs des arrêts. Cela permet néanmoins d'attribuer la note la plus importante (une note exceptionnelle, une note positive, une note qualifiée ou une note inacceptable) »<sup>220</sup>.

## **25. Si des indicateurs statistiques sont utilisés comme point de départ dans le rapport d'évaluation, l'évaluateur peut-il s'écarter de la notation numérique et, dans l'affirmative, dans quelles circonstances ?**

A la question 23, 32 répondants<sup>221</sup> (19 États membres) ont affirmé que les données statistiques font partie des sources d'information utilisées dans le processus d'évaluation. Parmi ces États membres, la grande majorité a déclaré que les indicateurs statistiques ne sont pas utilisés comme point de départ et que l'évaluateur ne peut pas s'en écarter, à l'exception de quelques cas : « l'évaluateur peut s'écarter des indicateurs statistiques si le flux d'affaires est excessif (compte tenu du fait que le pouvoir judiciaire en Géorgie est composé de beaucoup moins de juges que nécessaire pour traiter le taux actuel de demandes auprès des tribunaux ordinaires, le nombre excessif d'affaires attribuées à un juge individuel est pris en considération par les évaluateurs) »<sup>222</sup>, ainsi que « la prise en compte d'autres facteurs, tels que la capacité physique du juge et la difficulté et l'ampleur de son travail »<sup>223</sup>, ou « les postes vacants de juges et la grande complexité des affaires »<sup>224</sup>, « les informations statistiques doivent être évaluées individuellement par l'évaluateur »<sup>225</sup>. On peut conclure que les indicateurs liés à la charge de travail et à la complexité des affaires sont des facteurs importants à prendre en compte<sup>226</sup>.

Dans un exemple, cette liberté de prendre en compte le matériel statistique est formulée de manière négative par un répondant, dans le sens où il s'agirait plutôt d'arbitraire de la part des évaluateurs : « *L'évaluateur est totalement libre d'interpréter n'importe quelle donnée, d'autant plus qu'il n'est pas tenu responsable de quoi que ce soit par la suite* »<sup>227</sup>.

---

<sup>219</sup> Hongrie.

<sup>220</sup> Pologne.

<sup>221</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, Estonie, Finlande, Géorgie, Grèce, Hongrie, Lettonie, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, République slovaque, Ukraine.

<sup>222</sup> Géorgie.

<sup>223</sup> Portugal.

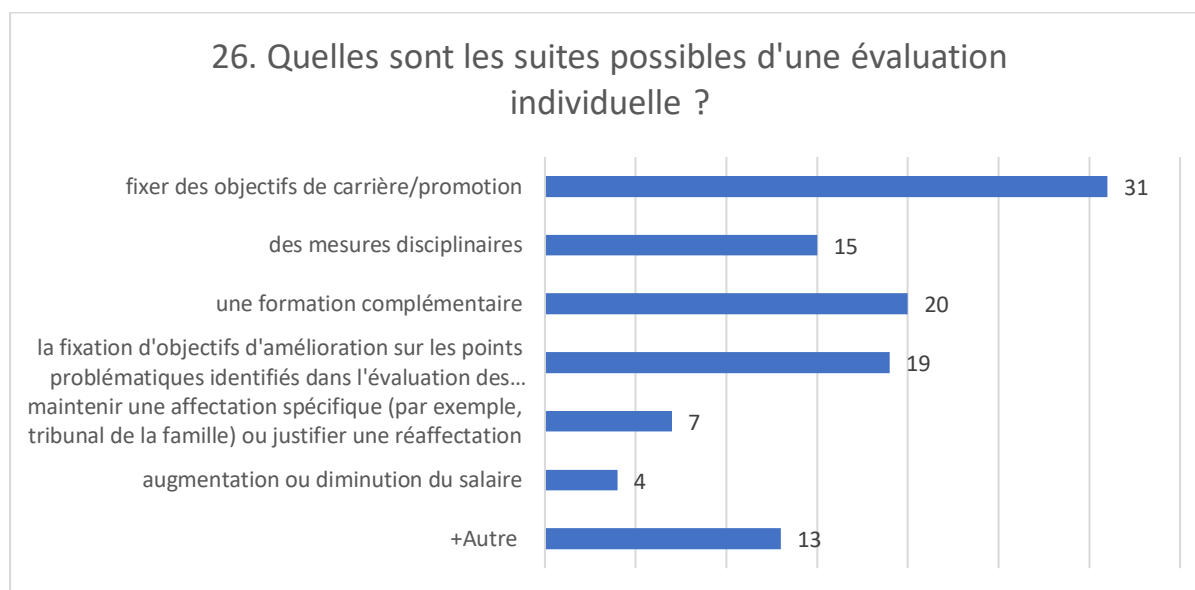
<sup>224</sup> Roumanie.

<sup>225</sup> Allemagne, Pologne.

<sup>226</sup> Par exemple, l'Allemagne, l'Azerbaïdjan, l'Estonie, la Géorgie, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Serbie et la République slovaque.

<sup>227</sup> Pologne.

## 26. Quels sont les résultats possibles d'une évaluation individuelle ?



L'évaluation des juges vise à contrôler et à améliorer la qualité du travail des juges. Il est donc notable que, selon un grand nombre de répondants, une évaluation de mauvaise qualité peut avoir des conséquences plutôt pénalisantes pour le juge concerné, telles que des mesures disciplinaires (15 réponses<sup>228</sup>), une mutation (7 réponses<sup>229</sup>) ou des répercussions financières (4 réponses<sup>230</sup>). Selon 31 réponses<sup>231</sup>, l'évaluation affecte les objectifs de carrière et les promotions. Ce n'est que pour une minorité de répondants que l'évaluation dans les États membres est liée à une éventuelle formation continue (20 réponses<sup>232</sup>) ou à la fixation d'objectifs d'amélioration (19 réponses<sup>233</sup>) et donc à l'amélioration de la qualité du travail des juges.

On peut également ajouter que dans un cas, un entretien a pu être suivi d'un plan de développement professionnel individuel établi conjointement<sup>234</sup>.

<sup>228</sup> Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Grèce, Hongrie, Lettonie, Macédoine du Nord, Pologne, Portugal, République de Moldova, République slovaque, Ukraine.

<sup>229</sup> Autriche, Belgique, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Norvège, République de Moldova, Roumanie, Suède.

<sup>230</sup> Belgique, Suède.

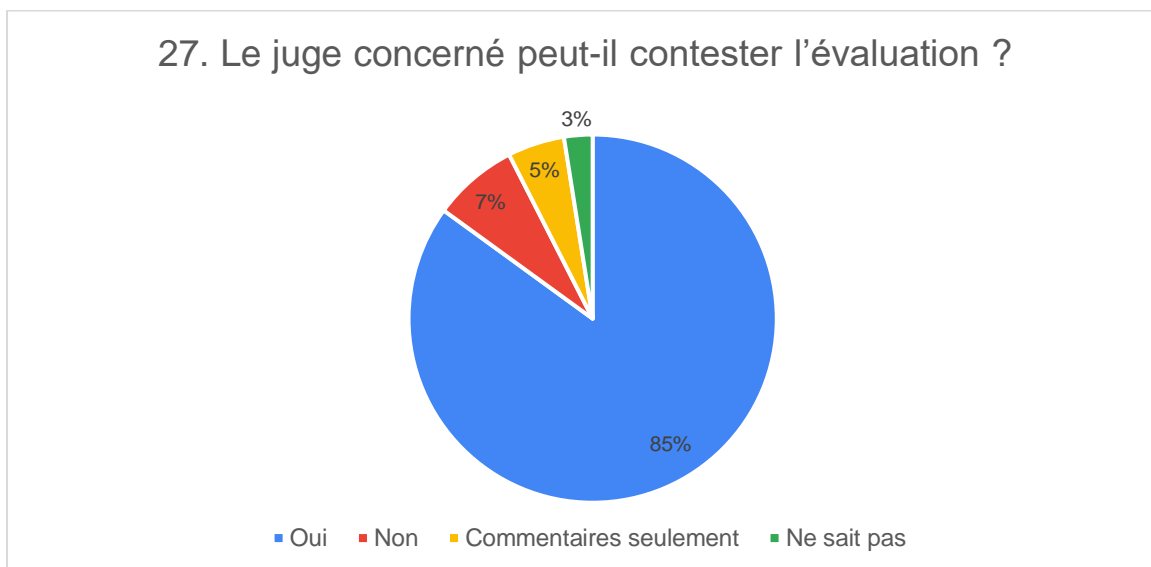
<sup>231</sup> Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Croatie, France, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Macédoine du Nord, Norvège, Pologne, Portugal, République de Moldova, Roumanie, Serbie, Suède, Ukraine.

<sup>232</sup> Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Estonie, Finlande, France, Lettonie, Luxembourg, Norvège, République de Moldova, Roumanie, Serbie, Suède, Ukraine.

<sup>233</sup> Autriche, Belgique, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Lettonie, Luxembourg, Norvège, République de Moldova, Roumanie, Suède.

<sup>234</sup> Roumanie.

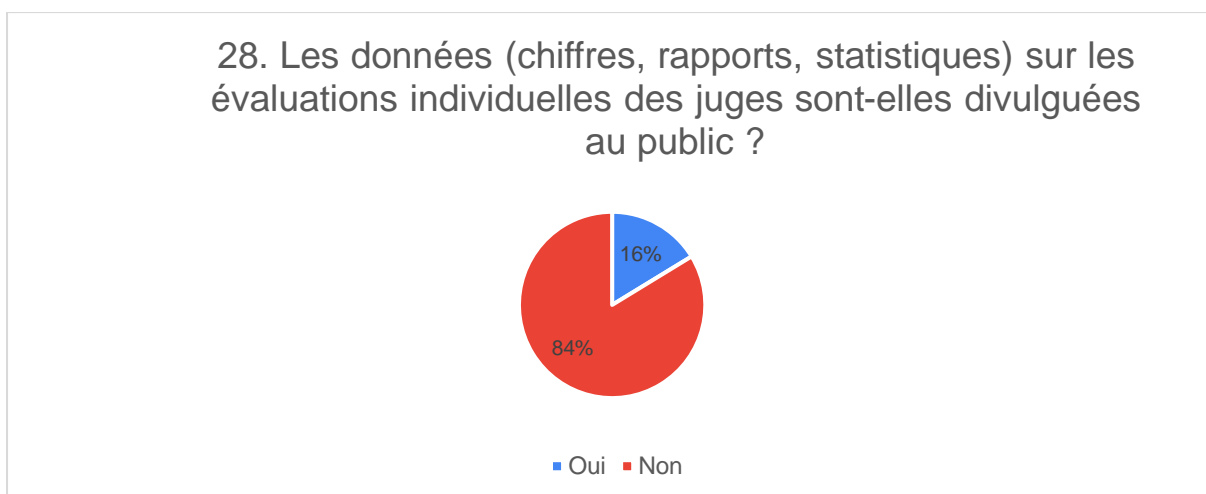
## 27. Le juge concerné peut-il contester l'évaluation ?



C'est le cas pour une grande majorité (85%) des répondants et cela est cohérent avec le fait qu'une majorité de répondants a déclaré que le processus d'évaluation était contradictoire. Les réponses indiquant que les juges concernés ne peuvent pas contester l'évaluation ne sont pas concluantes et il n'est pas possible d'indiquer dans quels États membres l'évaluation ne peut être contestée et pour quelles raisons<sup>235</sup>.

À cet égard, l'Avis 17 du CCJE rappelle qu' « il est essentiel qu'il y ait une équité procédurale dans tous les éléments des évaluations individuelles. En particulier, les juges doivent être en mesure d'exprimer leurs points de vue sur le processus et les conclusions proposées d'une évaluation. Ils doivent également être en mesure de contester cette évaluation notamment lorsque celle-ci affecte les «droits civils» du juge au sens de l'Article 6 de la Convention européenne pour la protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales» (paragraphe 41)<sup>236</sup>.

## 28. Les données (chiffres, rapports, statistiques) sur les évaluations individuelles des juges sont-elles divulguées au public ?



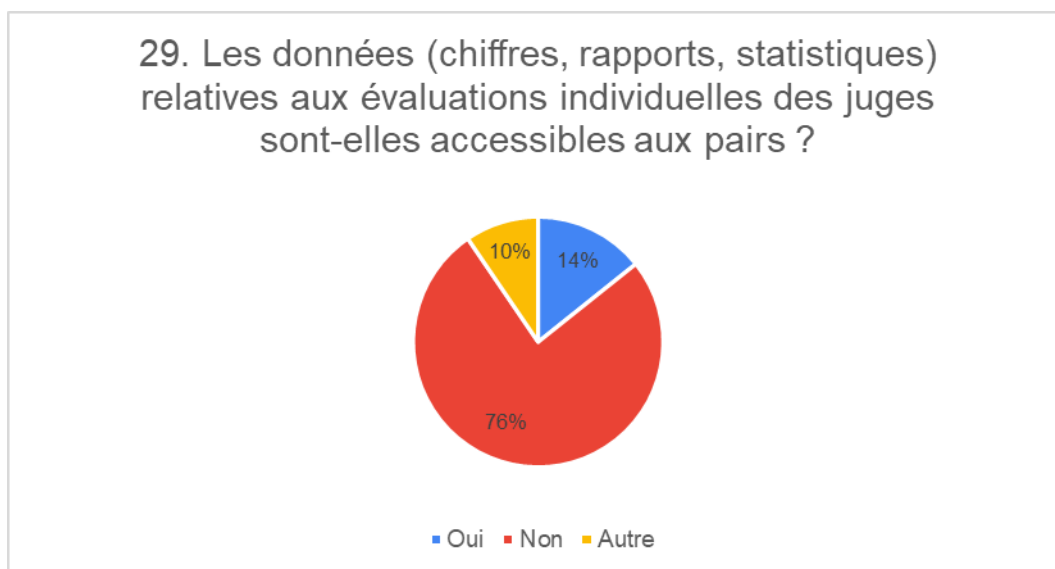
<sup>235</sup> La Finlande a donné une réponse clairement négative, la Pologne a donné des réponses partagées (une positive et une négative), tandis que la Norvège a donné deux réponses positives et une négative.

<sup>236</sup> Avis 17 du CCJE, Recommandation 11.

Ce n'est pas le cas selon la grande majorité (84%) des personnes interrogées et cela est conforme à l'indépendance des juges et à la confiance du public dans le fonctionnement du système judiciaire<sup>237</sup>.

Comme le note le CCJE (Avis 17, paragraphe 48), « l'évaluation individuelle formelle des juges, lorsqu'elle existe, devrait contribuer à améliorer ou à maintenir un système judiciaire de qualité au service des citoyens des États membres. Cela devrait ainsi servir ou aider à maintenir la confiance du public dans le système judiciaire. Cela exige que le public soit capable de comprendre les principes généraux et la procédure du processus d'évaluation. C'est pourquoi le cadre procédural et les méthodes d'évaluation doivent être rendues accessibles au public. En outre, de l'avis du CCJE, les processus d'évaluation individuelle des juges à des fins de carrière et de promotion ne devraient pas prendre en compte les avis du public sur le juge. Ils ne peuvent pas toujours être le résultat d'une information complète ou pleinement comprise ou, peuvent même être basés sur une mauvaise compréhension du travail des juges en général. Le processus et les résultats d'évaluation individuelle doivent en principe rester confidentiels. Ils ne doivent pas être rendus publics car cela mettrait presque avec certitude en danger l'indépendance judiciaire, pour la raison évidente qu'une telle publication pourrait discréditer le juge aux yeux du public et le rendre vulnérable à des tentatives d'influence. En outre, la publicité pourrait soumettre le juge à des attaques verbales ou autres».

### **29. Les données (chiffres, rapports, statistiques) relatives aux évaluations individuelles des juges sont-elles communiquées aux pairs ?**



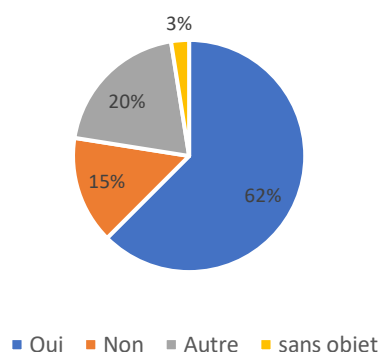
Ce n'est pas le cas selon une grande majorité (76%) des répondants<sup>238</sup>. On peut conclure qu'en gardant confidentiels les résultats de la procédure et les résultats des évaluations individuelles, une mesure de sauvegarde est introduite afin de garantir l'indépendance judiciaire et la sécurité du juge.

### **30. L'évaluation individuelle des juges est-elle perçue par les juges et l'administration judiciaire comme utile, efficace et adéquate ?**

<sup>237</sup> La Géorgie, la Macédoine du Nord, le Portugal, la République slovaque et l'Ukraine divulguent les informations au public.

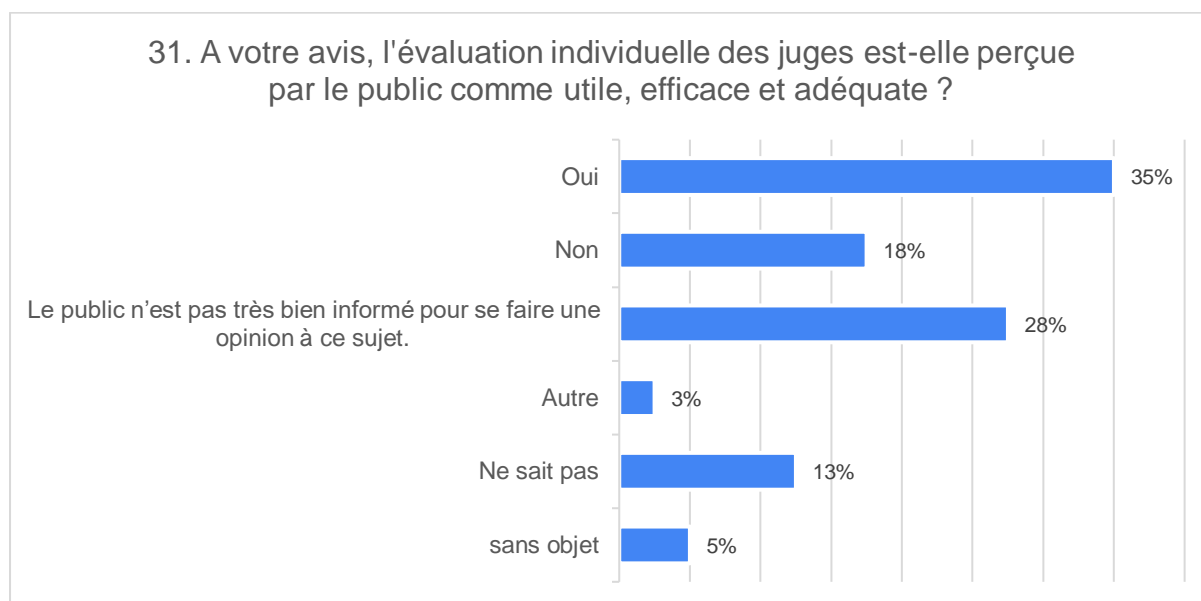
<sup>238</sup> La Croatie, la France, l'Allemagne, la République slovaque et la Suisse divulguent les informations aux pairs.

30. Selon vous, l'évaluation individuelle des juges est-elle perçue par les juges et les responsables de la gestion des tribunaux comme utile, efficace et adéquate ?



La majorité (62%, soit 25 répondants) des répondants perçoivent l'évaluation des juges dans leur pays comme utile, efficace et adéquate. Même si ces réponses représentent des perceptions subjectives sur le sujet, on peut noter qu'il existe une marge d'amélioration de la procédure d'évaluation et de ses conséquences, pour qu'elle soit considérée comme utile, efficace et adéquate dans les systèmes judiciaires qui procèdent à l'évaluation des juges.

**31. A votre avis, l'évaluation individuelle des juges est-elle perçue par le public comme utile, efficace et adéquate ?**



Même si les réponses à cette question sont basées sur les perceptions subjectives des personnes interrogées, il est intéressant de noter qu'en comparant ces réponses à celles de la question 30, on constate une diminution substantielle, d'environ 50 %, de ce qui pourrait être la perception de l'évaluation par le public.

En outre, il convient de noter que 28%<sup>239</sup> des personnes interrogées estiment que le public n'est pas suffisamment informé de l'existence et du contenu des procédures d'évaluation des juges. Cela indique un domaine d'action clair dans tous les États membres : « Les principes

<sup>239</sup> Belgique, Croatie, Finlande, France, Grèce, Luxembourg, Pologne.

et les procédures sur lesquels se fondent les évaluations judiciaires doivent être mis à la disposition du public », c'est-à-dire informer le public que les juges sont évalués, selon quels critères et quelles sont les conséquences du processus pour le juge concerné.

### **32. Quelles sont les mesures qui, selon vous, pourraient améliorer la qualité de l'évaluation individuelle des juges dans votre pays ?**

Les réponses des répondants à cette question permettent de dégager les suggestions suivantes pour améliorer les procédures d'évaluation :

1. Assurer une périodicité fixe des évaluations<sup>240</sup>.
2. Veiller à ce que les autres acteurs du système judiciaire et les usagers des tribunaux participent au processus d'évaluation<sup>241</sup> et les sensibiliser à ce sujet<sup>242</sup>.
3. Assurer une procédure d'évaluation à 360°<sup>243</sup>.
4. Assurer que des procédures soient disponibles pour contester l'évaluation<sup>244</sup>, et de sanctionner l'intervention en cas de mauvaises évaluations persistantes<sup>245</sup> ainsi que d'évaluer les évaluateurs<sup>246</sup>.
5. Garantir l'indépendance de l'évaluation, en veillant à ce que les évaluateurs ne soient pas des collègues directs ou des supérieurs.
6. Critères d'évaluation clairs, uniformes, objectifs, transparents et bien connus<sup>247</sup> avec un accent plus marqué sur la qualité que sur l'efficacité<sup>248</sup>.
7. Éducation et formation des évaluateurs eux-mêmes<sup>249</sup>.

### **33. Avez-vous des réflexions, des recommandations ou des commentaires à partager avec nous sur le sujet de ce questionnaire ?**

Les réponses suivantes à cette question méritent d'être soulignées :

- « Dans mon pays, nous n'évaluons pas les juges individuels de la manière décrite dans ce questionnaire. Mais nous avons différents types d'évaluations concernant les pratiques de chaque tribunal »<sup>250</sup>.
- « Formations sur la créativité, l'art d'être juge « judgecraft », séminaires pour les évaluateurs »<sup>251</sup>.
- « En raison du principe de séparation des pouvoirs et de l'indépendance des juges, il est essentiel que l'évaluation reste interne au pouvoir judiciaire et ne soit pas transmise à des représentants d'autres pouvoirs (exécutif ou parlementaire) »<sup>252</sup>.

---

<sup>240</sup> Autriche, Norvège.

<sup>241</sup> Autriche, Grèce, Luxembourg.

<sup>242</sup> Norvège.

<sup>243</sup> France ; Il s'agit essentiellement d'un processus d'évaluation qui utilise les commentaires des pairs, des employés du tribunal, des usagers du tribunal, des supérieurs et des membres d'autres divisions du tribunal. Chaque évaluateur est invité à partager son point de vue sur le comportement, les compétences et les performances des juges évalués. En outre, il est courant que le processus d'évaluation comprenne une auto-évaluation, qui permet aux personnes de voir comment leur perception d'elles-mêmes se compare aux commentaires cumulés de leurs évaluateurs.

<sup>244</sup> Pologne.

<sup>245</sup> Belgique.

<sup>246</sup> Pologne.

<sup>247</sup> Belgique, Allemagne, Pologne, Suède.

<sup>248</sup> Allemagne.

<sup>249</sup> Belgique, Macédoine du Nord, Pologne, Suède.

<sup>250</sup> Finlande.

<sup>251</sup> Géorgie.

<sup>252</sup> Suède.