

Rapport récapitulatif concernant les réponses données au questionnaire portant sur la thématique du Groupe de travail du RECJ/ENCJ "Performance Management" et les conclusions partagées en commun.

I. Introduction et analyse des réponses.

Le document qui suit est le résumé raisonné des réponses qui sont parvenues au questionnaire élaboré par le groupe de travail, du Réseau européen des Conseils de Justice, appelé "*Performance Management*". Le Conseil supérieur de la magistrature italienne en est le coordonnateur. Cette synthèse est le résultat de la mise à jour, des corrections et des appréciations conclusives élaborées à la lumière de la réunion du groupe de travail qui a eu lieu à Rome le 28 mars 2007, à laquelle ont participé les représentants de l'Angleterre & du Pays de Galles, du Danemark, de l'Estonie, de la Finlande, de l'Italie et de la Roumanie.

Avant tout il faut remarquer que ce sont les Conseils de Justice, ou des corps équivalents, des Etats suivants: Angleterre, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, Irlande, Pays-Bas, Pays de Galles, Roumanie et Italie qui ont répondu audit questionnaire; deux pays seulement, la Hongrie et Malte, n'ont pas adhéré à l'initiative.

La complexité des réponses rend nécessaire d'effectuer une synthèse des données recueillies. C'est pourquoi il est fait un regroupement des diverses réponses apportées à chacune des questions afin de faire apparaître chaque fois les sous-groupes d'états où l'intervention des Conseils de Justice, destinée à garantir l'efficacité et la fonctionnalité du système judiciaire, se révèle plus homogène quant au profil des choix adoptés pour l'organisation.

Pour faciliter la lecture des données collectées le texte de chaque question, suivi de la synthèse des différents apports, sont reportés ci-après.

QUESTIONNAIRE

- 1) L'évaluation, en termes de résultats, de l'activité judiciaire qui est effectuée par chaque magistrat implique le problème préliminaire d'identifier les critères précis qui servent à recueillir les données concernant chaque service. Parmi les critères suivants quels sont ceux que vous utilisez pour recueillir les données : a) l'acquisition de flux d'informations, comprenant l'analyse des dossiers pendants, des nouveaux cas et des dossiers réglés par année; b) les données statistiques comparées, par secteurs d'activité, en indiquant spécifiquement la production concernant chacun des magistrats faisant partie de l'organigramme, compte tenu du type de mesure (jugement, ordonnance, décret, ou autre), ainsi que les éventuels paramètres quantitatifs minima et maxima de production exigés de la part du juge; c) les données désagrégées, par secteurs d'activité, mais sous forme anonyme, avec pour seule indication la *valeur moyenne* de production, à laquelle confronter, sous forme réservée, l'indice de productivité de chaque magistrat; d) est-il tenu compte, pour l'évaluation du professionnalisme du juge, de sa participation à des activités de formation ?; e) et encore, pour l'évaluation du professionnalisme, y a-t-il éventuellement pour interlocuteurs des délégués des organes du barreau ?; f) les autres formes de relevé des données.**

L'Angleterre, le Danemark, l'Estonie, l'Irlande, la Finlande, les Pays-Bas et le Pays de Galles, ne procèdent pas à une évaluation des activités de chaque magistrat, en termes de productivité individuelle du magistrat. Leur système de relevé statistique, bien présent, consiste en une collecte des données dans les différents services qui fait fonction d'instrument finalisé à la gestion des services et à l'affectation des ressources humaines et financières. Il est à signaler que le système de l'Angleterre et du Pays de Galles n'affecte pas chaque affaire à un juge déterminé pour la totalité de sa durée. Par ailleurs chaque juge doit garantir un nombre minimum de jours de service chaque année.

Parmi les pays restants qui exécutent, eux, une acquisition périodique des flux d'informations, dont l'Italie, on signale la position de l'Espagne, où chaque type de procès fait l'objet d'une évaluation en termes d'heures de travail, sur la base d'une durée de travail annuel de 1.760 heures; de ce nombre d'heures total il faut déduire les 160 heures que les magistrats consacrent à leur formation chaque année. Chaque magistrat a un objectif préétabli, en termes de rendement. Dans le cas où l'objectif n'a pas été atteint, il faut en fournir la justification. En Roumanie aussi le système d'évaluation est semblable au système italien et espagnol et il en est tenu compte pour la promotion.

Aux Pays-Bas, on trouve parmi les autres formes de relevé des données qui concernent l'activité déployée par chaque magistrat le système dénommé *Intervision*: il est demandé à un magistrat pris au hasard au sein de la même section de tenir l'audience d'un collègue et de formuler un jugement sur la participation dudit collègue à l'audience et sur ses capacités de communication.

En Estonie, où l'activité individuelle du magistrat n'est pas évaluée périodiquement, la production des magistrats qualifiés "magistrats juniors" est prise en considération à la fin de leurs trois années de fonction ou encore dans le cas de procès disciplinaires à l'encontre du magistrat.

2) Quels sont les organes chargés de recueillir le matériel nécessaire à l'évaluation des <performances> ? Quel rôle le Conseil de Justice joue-t-il dans ce domaine?

En Roumanie c'est le Conseil qui pourvoit à collecter les données statistiques; en Espagne cette tâche est accomplie par l'Inspection du Conseil. En Italie ces données sont recueillies par les services administratifs de chacun des Services judiciaires; par ailleurs une commission spécifique a été récemment instituée, auprès des Conseils de justice, chargée de l'analyse des flux et des procès pendants.

L'Angleterre & le Pays de Galles, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, l'Irlande et les Pays-Bas n'enregistrent pas de données sur chaque magistrat, mais sur le flux des affaires qui passent à travers les services de chacun des tribunaux ou des cours; en particulier en Estonie

la donnée est généralisée par rapport à l'ensemble des tribunaux ou des cours ou bien pour analyser la durée moyenne de définition des procédures.

En Belgique, en Croatie et aux Pays-Bas c'est le Chef du Service judiciaire qui prend des initiatives à ce sujet. En Finlande il n'existe pas d'organe correspondant au Conseil de la Magistrature et c'est le Garde des sceaux qui collecte les données concernant les Services.

3) Le magistrat a-t-il la faculté de rédiger un exposé personnel, lui permettant de spécifier les profils de son action professionnelle personnelle et de préciser l'agencement de ses critères d'organisation ayant pour but d'incrémenter l'efficacité, sous-espèce de la fonctionnalité du service ?

L'Estonie, la Finlande, les Pays-Bas et la Roumanie ne prévoient pas que les magistrats aient la possibilité de rédiger un exposé personnel; au Danemark et en Irlande cela est théoriquement possible, mais dans la réalité les magistrats ne rédigent aucun exposé. En particulier, en Finlande les juges peuvent rédiger des exposés personnels dans le cadre de la procédure de nomination. À part cela il n'existe pas de procédure formelle dans le cadre de laquelle les magistrats aient la possibilité de rédiger des exposés de ce genre. Les magistrats peuvent toutefois exprimer leurs opinions au cours du rapport annuel sur l'activité du service, pendant les colloques individuels sur la marche des activités et à l'occasion d'autres discussions informelles. En Estonie, une banque de données électronique enregistre automatiquement les données statistiques et les magistrats peuvent contrôler si elles sont correctes. Le responsable principal de la correction des données est le Chef de Service.

L'Angleterre & le Pays de Galles ne prévoient pas que chaque magistrat ait la possibilité de rédiger un exposé personnel, mais qu'il puisse consulter des collègues exerçant la même fonction qu'eux et qui ont une plus grande ancienneté de service, qui sont chargés de faire un rapport sur le travail qu'il a effectué.

La Belgique, la Croatie, l'Espagne et l'Italie prévoient que le magistrat ait la possibilité de rédiger un exposé personnel pendant la procédure d'évaluation.

4) Dans le cadre de l'organisation des Services judiciaires, quels sont les sujets qui interagissent et avec quels instruments (par ex. des programmes biennaux d'efficience, ...) : les chefs des services, la direction administrative, les organes de consultation locaux, chaque magistrat ?.

En Belgique les chefs des Services judiciaires sont tenus à présenter un plan de gestion avant d'être nommés.

Au Danemark on approuve un plan d'action annuel. En Finlande chacun des services fixe chaque année avec le Ministère de la Justice les objectifs et les ressources. Pour atteindre les objectifs fixés le chef de juridiction et le dirigeant administratif (dans les plus grands services) interagissent régulièrement avec les magistrats (rencontres mensuelles, colloques annuels sur la marche de l'activité et colloques informels). En outre, les Présidents des chambres des juridictions (dans les plus grands services) interagissent régulièrement avec les magistrats des chambres.

En Roumanie les magistrats interagissent à différents niveaux (sessions du Conseil de direction, Assemblée générale des juges) sur l'activité effectuée chaque année par les tribunaux, toutefois le rapport final est du ressort du Chef du service.

En Espagne la décision sur les objectifs qui sont demandés aux juges est approuvée par l'assemblée plénière du Conseil de la Magistrature.

En Angleterre & au Pays de Galles il n'y a pas de système formel pour réguler la discussion entre les magistrats et les administrateurs des cours mais une discussion informelle continue, presque quotidienne, entre la magistrature et les administrateurs locaux. En Estonie le Président de la Cour est responsable de l'évaluation de la répartition des affaires; toutefois l'assemblée générale du service fixe les termes d'un programme d'affectation électronique des procès, qui attribue de manière automatique et casuelle une nouvelle affaire à un magistrat déterminé.

5) Des formes d'intervention personnelles de la part des magistrats sont-elles prévues dans le cadre des choix d'organisation qu'il faut effectuer pour faire face à la quantité de travail ?

La plupart des états prévoient que la gestion et la répartition de la charge de travail attribuée à chaque magistrat reviennent aux Chefs des Services judiciaires.

En Finlande, l'attribution interne des affaires aux magistrats est généralement effectuée au moyen d'un ordre de service écrit/d'une liste d'instructions approuvés par le chef de juridiction. Avant que l'ordre de service correspondant ne soit approuvé les magistrats sont écoutés dans le cadre d'une procédure de coopération. Le chef de juridiction peut faire des exceptions auxdites instructions ou réattribuer certains des procès quand il y en a le juste motif.

En Italie chaque magistrat peut signaler au directeur les nécessités particulières qui se présentent pendant la période où l'organigramme proposé est en vigueur; le projet de l'organisation de l'ensemble du service est approuvé tous les deux ans par le Conseil supérieur de la Magistrature.

En Angleterre & au Pays de Galles les affaires sont instruites par divers magistrats qui ont chacun des responsabilités administratives précises. Chaque juridiction dispose d'"un responsable/manager du rôle" qui travaille sous la supervision du magistrat qui a le plus d'ancienneté dans la juridiction et qui a pour tâche d'assurer chaque jour que la charge de travail à l'intérieur de la juridiction soit répartie en fonction de la disponibilité du magistrat. L'attribution spécifique d'une affaire à un magistrat particulier n'y est pas prévue.

En Roumanie les magistrats sont consultés par le Ministère de la Justice et par le CSM pour qu'il puisse donner leur avis à propos de la charge de travail qui leur est attribuée.

En Espagne, dans le but d'assurer la péréquation de la charge de travail, dans le cas où le magistrat ait été commis par le Chef du Service à un procès présentant une complexité particulière, il lui est possible de demander à l'Assemblée des juges d'être totalement ou partiellement exempté de traiter d'autres affaires.

En Estonie, le Président de la Cour ainsi que les magistrats eux-mêmes peuvent spécifier un thème de spécialisation ou une nécessité particulière de formation. Si l'assemblée générale de

la juridiction approuve ladite spécialisation, il en est tenu compte dans l'organigramme des affaires. La charge de travail des cours est aussi prise en considération dans le cadre de la procédure d'affectation des nouveaux magistrats dans cette juridiction et pour la rédaction du bilan de la cour (par exemple pour le personnel auxiliaire).

6) Dans cet ordre d'évaluations, la répartition interne des affaires judiciaires entre les différents magistrats du service (c'est le système qui constitue la retombée au niveau de l'organisation du principe du juge naturel, en vertu duquel c'est la loi qui établit les critères de désignation du magistrat affecté à chaque cause, pour éviter le phénomène du *choix du juge*) se révèle-t-elle rigide ou flexible? Les juges peuvent-ils intervenir en matière d'affectation des affaires, ne serait-ce que sous forme d'avis, quand il devient nécessaire d'adopter des mesures correctives pour garantir l'efficacité des services judiciaires ?

La Belgique, la Croatie, l'Espagne, la Finlande, l'Italie et la Roumanie adoptent un critère rigide d'affectation des affaires à chacun des magistrats. En particulier, en Finlande, au sein des plus grandes juridictions, il est possible d'adopter une spécialisation par matière; dans les autres cas les affaires sont attribuées au hasard à chaque juge, comme cela se passe au Danemark. La Roumanie et l'Espagne, elles, font recours à des logiciels informatiques afin d'effectuer un tirage au sort électronique, en évitant ainsi que puisse intervenir tout professionnel interne ou externe à l'organisation judiciaire au moment de la répartition des affaires.

L'Angleterre & le Pays de Galles ainsi que les Pays-Bas attribuent la décision de l'affectation des dossiers au "Responsable du rôle" ("Listing Manager") /Chef de la juridiction.

Pour l'Estonie, le système de répartition des affaires est décrit supra dans les réponses aux questions 5 et 6 (attribution automatique, basée sur les critères décidés par l'assemblée générale de la cour).

7) Chaque magistrat a-t-il le droit et devoir d'organiser son propre agenda de travail, en établissant à l'avance le calendrier des audiences, en fixant les horaires de comparution

des parties et des témoins, dans le but d'éviter de longues attentes pour que soient effectuées ces diverses tâches et pour garantir une gestion ordonnée de l'audience ?

Dans tous les états qui ont répondu à cette question - à l'exception des Pays-Bas - chaque magistrat est responsable du planning de son calendrier.

L'Angleterre & le Pays de Galles font recours à un système spécifique de *case management* pour chaque affaire, qui a été mis au point pour résoudre les questions préliminaires et fixer le calendrier nécessaire pour que tout le déroulement du procès jusqu'à l'audience finale ait lieu dans les plus brefs délais et selon le principe de l'équité. Dans les affaires les plus complexes le magistrat fixe également un calendrier propre au procès, qui établit l'ordre précis et la date d'assignation et d'audition des témoins.

Aux Pays-Bas c'est le Coordonnateur des chambres qui fixe le planning des audiences pour tous les magistrats; par ailleurs dans le secteur civil, les magistrats peuvent décider quelle affaire placer à chacune des audiences prévues.

Le Danemark et l'Italie prévoient que le juge puisse fixer l'horaire où il traitera chacune des affaires; en Espagne c'est un devoir pour le juge que de préciser l'horaire auquel il traitera la cause.

En Estonie chaque magistrat est responsable de son propre agenda pour traiter les affaires.

8) Dans l'évaluation de l'activité judiciaire effectuée par les magistrats est-il tenu compte des modalités de direction des organes d'investigation, de la participation aux audiences et des techniques d'investigation en fonction des secteurs spécifiques de criminalité, de la rapidité à laquelle le procès est mené, de la capacité de médiation et par suite des effets de déflation qui découlent de la renonciation de la partie offensée à intenter une action pénale ?

La Croatie, le Danemark, l'Espagne et les Pays Bas ont déclaré qu'il est tenu compte des critères indiqués dans la question n° 1) pour évaluer l'activité judiciaire effectuée par chaque magistrat, ainsi qu'en ce qui concerne les objectifs propres à chacun des secteurs d'activité.

En Italie le C.S.M. administre aussi bien les juges que les ministères publics, puisque tous les magistrats, du siège et du parquet, font partie de l'Ordre judiciaire.

La Roumanie a souligné que l'activité d'enquête est du ressort des officiers de la police judiciaire et que les procureurs ne dirigent pas la police, la tâche qui leur est attribuée étant l'analyse des actes de l'enquête; pour l'évaluation, des critères analogues sont adoptés pour les juges et pour les ministères publics.

Cette question ne concerne pas l'Angleterre ni le Pays de Galles, pays où la magistrature n'a aucune attribution dans le domaine des investigations.

En Estonie l'activité d'investigation ne fait pas partie des fonctions des tribunaux, elle représente une phase précédente opérée par la police et par le parquet. Les données statistiques fournissent aussi des informations sur les résultats des affaires (pourcentage d'accords entre les parties, appels à l'encontre des jugements, etc...). Généralement, le comportement du juge n'est pas soumis à évaluation (il l'est seulement exceptionnellement, pour des mesures disciplinaires ou dans le cas des « magistrats juniors »). Des programmes de formation pratique sont tenus régulièrement pour améliorer les capacités de communication et de réflexion des magistrats.

9) Dans le cadre de l'évaluation du résultat de l'activité professionnelle effectuée par chaque magistrat y a-t-il place pour l'examen du *fond* des mesures judiciaires, aussi bien en ce qui concerne le contenu spécifique de la décision qu'en ce qui concerne le résultat de celui-ci dans les degrés de procès suivants?

La Belgique, l'Espagne, la Finlande, l'Italie et les Pays-Bas excluent la possibilité de procéder à l'examen du fond des mesures judiciaires pour l'évaluation de l'activité professionnelle du magistrat. En Finlande, en particulier, une évaluation n'est pas effectuée systématiquement de ce point de vue. Toutefois, si les jugements d'un magistrat sont fréquemment réformés à cause de ses carences professionnelles cela pourra avoir un effet négatif dans les procédures de nomination.

En Roumanie le fond des mesures judiciaires est pris en considération pour l'évaluation du professionnalisme du magistrat.

En Angleterre & au Pays de Galles on tient compte de la qualité des mesures judiciaires prises par le magistrat quand il est décidé à quel magistrat une affaire particulièrement complexe sera confiée. Quand les mesures prises par un juge se révèlent fréquemment réformées en appel, un magistrat qui a plus d'ancienneté que lui peut aborder le problème de la qualité de ses mesures avec le magistrat en question au cours d'une conversation informelle. Il n'existe toutefois aucun système formel d'évaluation ou de gestion des prestations individuelles des magistrats.

Un système identique de contrôle informel peut être suivi en Estonie également. Des statistiques générales annuelles (collectées par le Centre de traitement informatique des Cours) fournissent des informations de nature *quantitative* sur les résultats des juridictions. Divers critères d'évaluation de la *qualité* des mesures y sont, en outre, élaborés.

Au Danemark, dans chaque tribunal, un forum de coopération auquel participent également des avocats et des ressortissants résidents apporte sa contribution au système d'évaluation de la validité de l'organisation de l'office et de l'efficacité de chaque juge.

10) Pour l'évaluation de la capacité de travail de chaque magistrat est-ce que l'on acquiert des tableaux statistiques du flux des affaires qui ont globalement été traitées par le service dont il fait partie ? Ou concernant des zones géographiques homogènes ?

La Croatie, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, l'Italie et la Roumanie extraient des tableaux statistiques du flux des affaires traitées.

L'Angleterre & le Pays de Galles, la Belgique, le Danemark, l'Irlande et les Pays-Bas n'effectuent ni l'analyse du flux ni celle de tableaux statistiques pour l'évaluation des magistrats.

11) Quelles sont les attributions des Conseils de Justice quant à l'organisation de la géographie judiciaire, c'est-à-dire dans la distribution sur le territoire et pour les Cours du premier et du second degré ? Ou bien ces attributions sont-elles réservées exclusivement au Ministère de la Justice ?

En Belgique et au Danemark l'organisation de la géographie judiciaire est établie par la loi, en collaboration avec le Ministère de la Justice. En Finlande elle est du ressort exclusif du Conseil d'état. L'organisation de la géographie des juridictions y est par conséquent établie par une loi.

En Estonie aussi la répartition géographique judiciaire est réservée au Garde des sceaux.

L'Angleterre & le Pays de Galles, la Croatie, l'Espagne, l'Irlande, l'Italie et les Pays-Bas prévoient un rôle consultatif (avis) des organes qui représentent la magistrature, tandis que la décision finale revient au Parlement, sur proposition du Garde des sceaux.

En Roumanie, par contre, les fonctions de délibération en matière de géographie judiciaire sont attribuées à la Commission pour les magistrats du Conseil supérieur.

En Estonie, le nombre des magistrats dans les cours est décidé en concertation avec le Garde des sceaux, mais ce dernier a besoin du consentement du Conseil supérieur de la Magistrature, constitué pour la plupart de magistrats. Par conséquent les principales discussions touchant la nécessité d'apporter des modifications à la répartition géographique des effectifs (indiquées par l'analyse de la charge de travail des cours) ont lieu au sein du Conseil. Il est clair qu'aucun magistrat ne peut être muté dans une autre cour d'appel ou dans un autre tribunal sans son consentement, c'est pourquoi quand il n'y a pas de volontaires, les changements ont généralement lieu après la mise à la retraite de quelque magistrat.

12) Est-ce que des critères d'évaluation spécifiques sont prévus, en ce qui concerne la nomination des magistrats qui sont revêtus de fonctions de direction, comme leur capacité d'organisation, leur disponibilité à effectuer en collaboration les choix de management dans le cadre de l'organisation du service ou autre ?

En Belgique c'est le Conseil Supérieur de la Justice qui sélectionne les dirigeants des Services judiciaires. Les candidats doivent présenter un <plan de gestion> concernant le service judiciaire mis en concours et passer une audition. En Italie la nomination des dirigeants fait partie des compétences du C.S.M. qui effectue la sélection selon les critères suivants:

indépendance, prestige et capacité d'organisation.

Au Danemark, pour la sélection des chefs des services, on a fait recours à une société externe de consultation; et la sélection prévoit de passer un test psychologique d'aptitude; une telle hypothèse est au contraire expressément exclue par l'Espagne où le Conseil de la magistrature pourvoit à la sélection selon le système appelé de "désignation libre".

En Roumanie, où la carrière du magistrat est uniquement du ressort du Conseil supérieur de la magistrature, le candidat à une fonction de direction doit présenter un projet d'organisation et se soumettre à un test psychologique d'aptitude.

L'Angleterre & le Pays de Galles prévoient que les dirigeants administratifs des services soient sélectionnés en fonction de leurs capacités de direction et d'organisation. Les magistrats ne sont toutefois pas nommés en vertu de potentielles fonctions managériales (sauf de très rares exceptions), dans la mesure où c'est le dirigeant d'un service qui accomplit l'activité de gestion la plus importante. Il peut être demandé à certains magistrats de revêtir des fonctions administratives pour une durée limitée (environ 4 ans en moyenne) mais en général cette mission n'est pas exercée durant les journées où ledit magistrat est en service auprès du service judiciaire. Très peu de magistrats ayant de l'ancienneté de service exercent des fonctions administratives qui font qu'ils ne sont pas entièrement en service auprès du service judiciaire cinq jours par semaine.

L'Estonie et la Finlande prennent surtout en considération les qualités et les aptitudes personnelles du candidat.

En Finlande, les aptitudes du magistrat (capacité professionnelle, compétence, efficacité) de même que ses capacités comme dirigeant (capacités de gestion et d'organisation) sont prises en considération dans les procédures de nomination des cadres (par exemple les chefs de juridiction). Les tests psychologiques d'aptitude ont été utilisés en particulier dans les procédures de nomination des cadres de direction des juridictions de grandes dimensions.

En Estonie, toutefois, il n'y a pas de critères formels d'évaluation des capacités ou des aptitudes personnelles pour le choix des cadres de direction des cours. Les candidats sont choisis parmi les magistrats de la cour en question. Ils sont tout d'abord soumis à l'examen de l'Assemblée plénière de ladite cour, et nommés par le Garde des sceaux – après l'approbation contraignante du Conseil supérieur de la Magistrature.

Aux Pays-Bas le Conseil prévoit que les candidats aux fonctions de direction participent à un cours de formation spécifique (Management Development Training); le dirigeant doit jouir de l'estime de ses collègues et il doit être disposé à diriger un service se trouvant dans une Cour différente de celle où il travaille.

Quant à la durée de ces postes de direction, en Angleterre & au Pays de Galles, en Estonie et en Roumanie leur durée est temporaire, 4 ans en général (5 en Estonie), mais ils peuvent être prorogés : de 4 ans en Angleterre & au Pays de Galles, de 5 ans en Estonie et de 3 ans, avec la possibilité d'une autre prorogation, en Roumanie. Ces postes ont une durée indéterminée en Finlande et au Danemark, et actuellement en Italie aussi.

Formellement aucune évaluation de l'exercice de la gestion des services par leurs dirigeants n'est prévue, mais concrètement des évaluations informelles sur la leadership ont lieu dans tous les pays.

II. Résumé des remarques

L'analyse des données collectées qui a été effectuée met en évidence les lignes culturelles diverses qui structurent l'ordonnement des États qui ont pris part à cette initiative. À dire vrai, les modalités des interventions adoptées par les Conseils de Justice, ou par les Corps qui leur sont équivalents, afin de garantir l'efficacité de l'organisation judiciaire, sont l'expression directe des choix de fond qui ont été faits par chaque ordonnancement national sur le thème des garanties d'autonomie, d'impartialité et d'indépendance de la magistrature.

Rappelons maintenant quelques unes des questions abordées dans le questionnaire, qui se sont démontrées particulièrement significatives.

1) Les modalités d'attribution des affaires au sein des services

En Belgique, en Croatie, en Espagne, en Finlande, en Italie et en Roumanie la répartition des affaires judiciaires entre les divers magistrats du service a lieu selon un critère rigide; en Espagne, en Estonie et en Roumanie, en particulier, on fait recours à des logiciels informatiques qui effectuent un tirage au sort électronique, afin d'éviter l'intervention de tout professionnel interne ou externe de l'organisation judiciaire, au moment de la répartition des

affaires.

Par contre, dans les ordonnancements de l'Angleterre, du Danemark, des Pays-Bas et du Pays de Galles l'affectation des dossiers est remise aux décisions que le responsable du rôle/chef du service prend au cas par cas. En particulier on remarque que l'Angleterre et le Pays de Galles ne prévoient pas que l'affaire soit traitée par un unique magistrat; en outre les dossiers ne sont pas attribués selon des critères prédéterminés, mais en rapport avec les <capacités spécifiques> de chaque magistrat.

Le critère de la casualité est celui du Danemark, de l'Estonie et de la Finlande pour les services de moindre dimension.

2) Analyse des flux se rapportant à l'activité des Services judiciaires et à l'activité individuelle des magistrats

L'Angleterre, le Danemark, l'Estonie, l'Irlande et le Pays de Galles n'effectuent pas d'évaluation de l'activité accomplie par les Services judiciaires ni des affaires de chaque magistrat. Par ailleurs, l'Estonie, l'Angleterre et le Pays de Galles justement prévoient d'évaluer la <qualité> des sentences, ces contrôles comprenant l'analyse du *fond* des décisions prises; en Angleterre, en particulier, la qualité des mesures judiciaires prises par les juges de première instance est évaluée au cours du degré d'appel qui lui fait suite.

La Belgique, l'Espagne, la Finlande, l'Italie et les Pays-Bas excluent la possibilité d'examen du fond des mesures prises pour l'évaluation de l'activité professionnelle du magistrat.

3) Juges et magistrats du ministère public

En Italie les magistrats du ministère public font partie de l'Ordre judiciaire et ils jouissent des mêmes garanties d'autonomie et d'indépendance que les juges. Il n'en est pas de même dans d'autres pays qui ont participé à cette initiative; à ce propos on renvoie aux réponses données à la question n° 8). À ce sujet la Roumanie a souligné que l'activité d'investigation rentre parmi les compétences des procureurs et des officiers de police judiciaire, tandis que l'activité des *magistrats* est celle qui se passe <dans les salles d'audience>.

4) Affectation des fonctions de direction.

L'approche pragmatique suivie par les pays de *common law* est significative: en Angleterre et au Pays de Galles les dirigeants des Services judiciaires qui n'appartiennent pas au siège <ont été sélectionnés sur la base de leurs capacités de direction et d'organisation>, comme on peut le lire dans leur réponse à la question n° 12).

Sur le versant opposé on rappelle les systèmes adoptés par l'Espagne et l'Italie pour l'affectation des fonctions de direction, pour laquelle la procédure du concours de nomination des fonctions de direction est disciplinée en détail par le C.S.M. au niveau de réglementation secondaire.

Il faut relever, en conclusion du sujet, que d'autres analogies importantes sont encore apparues entre l'Italie et l'Espagne et la Roumanie, qui concernent: l'organisation des Services judiciaires, les systèmes d'évaluation de la productivité, l'activité de formation, les garanties d'autonomie et d'indépendance des magistrats, le rôle de consultation joué par le Conseil de la magistrature lors des choix du Garde des sceaux dans les matières d'intérêt réglementaire.

III. Les conclusions partagées en commun

1. L'évaluation de la charge de travail judiciaire est un profil important pour observer le rendement du magistrat, mais elle n'est pas non déterminante par ce qu'elle pourrait se heurter à l'exigence plus importante d'assurer une prestation qualitative de la décision judiciaire.

2. Il existe divers systèmes de collecte des données statistiques concernant la définition des affaires judiciaires. Lorsque la donnée négative est utilisée pour apprécier le rendement du magistrat, il est opportun de discuter et d'interpréter ladite donnée avec l'intéressé (par exemple en se référant aux affaires concernées).

3. Une liaison entre la production quantitative et la rétribution du magistrat apparaît inopportune.

4. Il faut assurer dans les diverses modalités d'attribution des affaires aux magistrats l'existence de mécanismes qui excluent l'éventualité qu'un choix puisse être déterminé par des motifs en contraste avec le principe de l'indépendance interne du juge (par exemple le choix d'un juge apprécié par l'une des parties)

5. Aux fins de l'évaluation de l'activité professionnelle d'un magistrat il apparaît nécessaire d'acquérir des informations sur sa capacité, sa gestion équilibrée des affaires, sur les mesures qu'il a émanées sans que cela se traduise en un réexamen de chacun des cas judiciaires traités par ledit magistrat.

6. Pour la localisation des tribunaux et des cours sur le territoire national, s'insérant dans la compétence attribuée aux organes politiques, il est opportun qu'une consultation ait lieu et en particulier que les Conseils de Justice ou en tous cas les magistrats (par l'intermédiaire des organismes représentatifs ou des chefs des services) soient pour le moins interpellés, avant toute décision.

7. Pour la nomination des dirigeants des services judiciaires il est toujours opportun d'effectuer une évaluation qui prenne en objet, au cours de l'analyse des divers profils des candidats, leur capacité concrète d'organisation du service.