



**Conseil d'Etat de Belgique
Raad van State van België**

Evaluation des magistrats

*Séminaire organisé par l'Association des Conseils d'Etat et des Juridictions
administratives suprêmes de l'UE*

En collaboration avec le Conseil d'Etat de Belgique

Avec le soutien de la Commission européenne

CONCLUSIONS GENERALES

Philippe BOUVIER

**Bruxelles
30 novembre 2009**

1. Forts de nos riches échanges, faisons retour à la réflexion de Jean-Paul SUDRE: s'il est bien vrai qu'aucun système ne peut plus échapper aux interrogations des citoyens sur la qualité de la justice, des juges et des décisions qu'ils rendent, la question de l'efficacité des mécanismes d'évaluation demeure bel et bien au coeur de nos réflexions dans nos différents systèmes judiciaires.

Nos travaux d'aujourd'hui confirment la pertinence du propos. La légitimité de l'objectif recherché - une justice de qualité dans un délai raisonnable - ne fait pas débat. La question se pose cependant de savoir sous quelle forme et selon quelles modalités l'évaluation peut y contribuer.

2. Les critères d'évaluation de la fonction de juger touchent en règle à la quantité ou à la qualité du travail accompli.

L'appréciation de la quantité suppose l'établissement de normes de rendement. En dépit du degré variable des difficultés rencontrées selon les dossiers à traiter, il paraît généralement possible de dégager des moyennes escomptées pour l'avenir au départ des statistiques afférentes aux années antérieures. Pareil exercice est de nature à entraîner un bénéfique effet d'émulation sur les magistrats eux-mêmes.

L'appréciation de la qualité du travail offre des facettes multiples. Un large consensus se fait jour autour de l'idée qu'un jugement sur la décision juridictionnelle elle-même pose un sérieux problème au regard du principe de l'indépendance intellectuelle des magistrats. Pour autant, cette indépendance ne peut constituer un passe-droit. Un espace paraît demeurer pour un regard sur le travail accompli, compte étant tenu des objectifs préétablis ou encore du projet de juridiction. Au reste, peut-on affirmer sans nuance que l'appréciation portée sur des affaires clôturées ou encore celle sur le respect du devoir de prévisibilité affectent nécessairement le principe d'indépendance? Des garanties procédurales au profit du magistrat sont également de nature à le prémunir de tout empiétement de cette nature.

3. L'importance de la participation du magistrat évalué au cours du processus qui conduit à son évaluation est généralement reconnue. Associer l'évalué à la fixation d'objectifs permet d'aboutir, au bout du processus, à une décision mieux acceptée et de favoriser un effet d'entraînement.

Pour autant, le rapport “coûts - avantages” du mécanisme de l’évaluation ne peut pas être ignoré. Il s’indique, en tout cas, que le temps passé à évaluer ne soit pas disproportionné par rapport aux résultats obtenus en termes de qualité de la justice et du délai dans laquelle elle est rendue; une procédure souple, légère et axée sur la recherche du consensus s'impose.

4. La décision d’évaluation manquerait encore son objectif si elle devait aboutir à démotiver le magistrat évalué ou encore à le rendre imperméable à toute remise en question.

Animés par ce souci, d’aucuns préconisent l’abandon de toute mention, toujours quelque peu “scolaire”, au profit d’une appréciation phraséologique circonstanciée. Dans le même esprit, se pose la question de savoir si l’évaluation ne devrait pas être envisagée indépendamment de tout lien avec d’éventuelles sanctions, fussent-elles dépourvues de tout caractère disciplinaire, voire également avec les procédures de promotion.

Même ainsi conçue, l’évaluation semble bien conserver ses limites: relève de l’exercice impossible, la volonté de “tirer vers le haut” un magistrat dont il serait avéré que les insuffisances procéderaient de son inaptitude à la fonction de juger.

5. Autour de l’autorité chargée de procéder à l’évaluation un fort courant se dégage pour considérer que le “système de la visitation” et celui du “regard spécialisé” importent tout autant l’un que l’autre.

Aux yeux d’un grand nombre, toute évaluation gagnerait en somme à être le fruit de regards croisés, les uns en provenance des membres des juridictions elles-mêmes et les autres, de l’extérieur de celles-ci. Serait-ce là que se trouverait le palliatif du déficit constaté, dans la plupart des pays, de formation à la fonction d’évaluateur?

6. L’on se plaît à le redire, le Conseil supérieur de la Justice de Belgique a, tout récemment encore, insisté sur l’impérieuse nécessité de donner la priorité à l’optimisation du fonctionnement individuel du magistrat et celui de la juridiction ou du corps dans son ensemble.

Comment toutefois éviter l’écueil de la démotivation ou celui de l’absence de toute remise en question? Comment “tirer vers le haut” le magistrat évalué sans porter atteinte à son indépendance intellectuelle? Suffit-il pour ce faire que le “coach” fasse montre de “tact” et de “diplomatie”? Et s’il s’en révèle incapable?...

Il ne faudrait pas, en tout cas, que le remède (l'évaluation) soit pire que le mal qu'il entend combattre (une justice de piètre qualité rendue dans un délai déraisonnable!).

La formation à l'évaluation ne serait-elle pas cette potion magique qui nous prémunirait des écueils énoncés? Il nous faut bien observer qu'en ce domaine, c'est un peu comme le néant, les cas notables de l'Allemagne et de la France exceptés.

Etant lui-même "non-initié", l'auteur de ces lignes a expressément pris le parti de se taire, "dans toutes les langues", sur cette question. Mais, tout de même, si juger est un métier, évaluer n'en est-il pas un autre? Peut-on s'improviser évaluateur? L'évaluation, l'auto-évaluation, l'intervision, voire la supervision forment autant d'outils qui ne peuvent sans doute pas être laissés entre les mains du premier venu. L'évaluation des magistrats est un thème de réflexion. La formation de leurs évaluateurs ne lui est-il pas nécessairement complémentaire? A tout le moins, nul d'entre nous n'est dispensé de l'explorer.

Ph. Bouvier,
Auditeur général
au Conseil d'Etat
de Belgique.

Bruxelles, le 30 novembre 2009