

composent nous retiendrons d'abord celui consacré à la satisfaction du client. Il s'agit ici pour l'organisme de surveiller les informations relatives à la satisfaction ou au mécontentement du client, puisqu'elles constituent une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Différentes sources d'information peuvent renseigner la juridiction sur la satisfaction des justiciables. Par exemple, les décisions rendues par le juge à l'exécution pour évaluer la fréquence de sa saisine et déterminer les points les plus fréquemment soulevés par les justiciables ; les arrêts d'appel ou de cassation dont il est important de connaître le nombre. Cela peut en effet être un indicateur d'insatisfaction des justiciables, étant rappelé que celle-ci ne doit pas être entendue en termes de gain ou de perte du procès. En outre des audits internes peuvent être organisés au sein de la juridiction qui sont l'occasion pour le personnel de donner son avis sur le système qualité ou de faire part des difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre.

Cependant, pour en revenir à votre expérience personnelle, j'aimerais, monsieur le Président, connaître la nature de vos relations avec les auxiliaires de justice.

M. Tournier - J'entretiens avec eux un dialogue courtois. J'essaie de ne pas compliquer la tâche des avocats, laquelle est déjà bien difficile. De cette manière, nous nous rendons mutuellement service. Par contre, je reste ferme et rigoureux sur le fond.

M. Gerbet - C'est aussi ma façon de fonctionner.

M. Ottavy - Concernant l'audience, je pratique quant à moi la radiation pour défaut de diligence sinon l'audiencement est laissé à la discrétion des avocats.

À LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ DANS LE SERVICE DU JUGE AUX AFFAIRES FAMILIALES

Par

Geneviève MAUREL
*Greffière en chef, chef du service civil
Tribunal de grande instance de Montpellier*

I - SUR LA FORME DES DÉCISIONS

a) Le rôle du greffier dès la saisine du tribunal

- Le dépôt du dossier

Dès la saisine du tribunal, le greffier doit assurer un travail de contrôle. En matière de divorce, par exemple, il s'agit de vérifier que le dossier est complet (acte de mariage, acte de naissance, justificatifs de ressources et de charges...) et qu'il ne comporte pas des erreurs d'état civil. Dans le cas contraire, le greffier doit demander aux avocats ou aux parties de bien vouloir le compléter. Si les parties ne font pas diligence, l'affaire est renvoyée à une date ultérieure pour production de pièces mais les délais de traitement du dossier s'en trouvent évidemment rallongés.

- La qualité de la saisie informatique

Une fois effectué ce travail de contrôle, le greffier procède à l'enrôlement de l'affaire. Cette saisie informatique doit être parfaite et ne doit comporter aucune erreur matérielle (nom des parties, adresse, date et lieu de naissance, date de mariage).

- La responsabilité du greffier dès l'introduction de l'instance

Afin d'obtenir un travail de qualité, chaque greffier est responsable de son dossier, du début jusqu'à la fin de la procédure. Il en est ainsi, depuis le mois de février 2001, dans le service du Juge des Affaires Familiales (JAF). Auparavant, un seul fonctionnaire enrôlait et « convoquait » les dossiers de toute l'équipe. De cette manière, les greffiers n'étaient pas responsables et rejetaient les erreurs sur le fonctionnaire du service enrôlement. La nouvelle organisation devrait, sans nul doute, contribuer à améliorer la qualité de la saisie et celle du contenu du dossier.

b) L'optimisation du travail des greffiers

Un environnement de travail inadéquat ou des sollicitations trop fréquentes peuvent nuire à la bonne qualité du travail des fonctionnaires.

Au TGI de Montpellier, les fonctionnaires connaissent une situation optimale en matière d'environnement de travail puisqu'ils évoluent dans des locaux très récents (1996), particulièrement adaptés à leurs besoins. Le service du JAF est actuellement composé de dix fonctionnaires, installés à un ou deux par bureau. Ainsi, ceux-ci peuvent travailler dans le calme et les erreurs par inattention sont réduites.

Afin d'éviter que les fonctionnaires de justice ne soient constamment sollicités par des visites ou des appels téléphoniques émanant de justiciables à la recherche d'informations, l'accueil du service du JAF est intégré dans un accueil central chargé de réceptionner le public et de recevoir les appels téléphoniques. De cette manière, les greffiers du JAF sont moins dérangés et leurs conditions de travail s'en trouvent améliorées.

Toutefois, l'accueil du JAF pourrait être encore amélioré si l'on considère que de nombreux avocats viennent directement dans le service afin d'obtenir des renseignements que l'accueil central serait parfaitement en mesure de communiquer.

c) La formation des fonctionnaires

Chaque fonctionnaire doit être initié à la procédure et doit suivre régulièrement des formations. La formation améliore les compétences du greffier. À ce titre, il faut donc anticiper les changements de service et assurer aux fonctionnaires une formation de pré-affectation afin qu'ils puissent être opérationnels lors de la prise de fonction d'un nouveau poste.

II - SUR LE FOND DES DÉCISIONS

a) Le rôle des juges

Pendant l'audience, le juge doit être à l'écoute des parties, diriger les débats et prendre des notes d'audience en complément de celles du greffier. Il doit être clair, concis et rigoureux de façon à ce que les parties, apaisées, puissent attendre la décision avec sérénité. Il doit veiller à ne pas commettre d'erreurs matérielles et à ne pas omettre de statuer sur un chef de demande (ex : omission de statuer sur une pension alimentaire). Il doit aussi annoncer un délai de délibéré raisonnable et le respecter.

Lors du délibéré, le juge doit s'attacher à reproduire les débats et à motiver sa décision. Celle-ci doit être opportune, convaincante et compréhensible. Si elle est irréfutable, un appel sera évité et les parties trouveront dans la décision une certaine satisfaction ou s'en accoutumeront au vu de sa motivation. Si elle n'est pas convaincante, le dossier devra revenir devant ce même juge pour statuer sur l'erreur ou répondre à la demande d'interprétation, ce qui aura pour conséquence de retarder l'exécution du jugement.

b) La collaboration du greffier

Avant l'audience, le greffier prépare le dossier correctement (enrôlement, saisie informatique, rôle d'audience, classement des pièces). Pendant l'audience, il assiste le juge, prend des notes lors des débats, vérifie l'identité, l'adresse des

parties, note le nom des avocats. Après l'audience, il met en forme la décision du juge. Il peut aussi attirer l'attention du juge sur une omission, une erreur ou une inversion dans la rédaction de la décision.

Complémentaire de celui du juge, son travail doit faciliter l'activité de ce dernier et contribuer à l'élaboration de la décision. Ainsi une décision de qualité est-elle le résultat d'une étroite collaboration entre le juge et le greffier.

c) L'informatique au service de la justice et du droit

La masse du contentieux conduit à utiliser des paragraphes types informatisés appelés « bibles d'actes ». Ces paragraphes ont pour but d'aider à la rédaction des jugements et de faire gagner du temps au juge et au greffier lors de la saisie informatique. Ainsi, en matière de divorce, ils permettent d'élaborer des jugements types qui s'adaptent à tous les cas de divorce. Ces jugements sont « bâtis » sur la même base et mémorisés en traitement de texte. Ils sont utilisés en réseau par les greffiers du JAF, quelle que soit la nature du divorce. Toutefois, dans chaque décision, il va de soi que le juge doit pouvoir inclure sa motivation spécifique.

L'informatique, outil très performant, aide donc à effectuer un travail de quantité et de qualité. Toutefois, la préparation des trames informatiques exige un travail important en amont et des mises au point sont nécessaires entre le juge et le greffier. En effet, il faut adapter un vocabulaire juridique, uniformiser les trames utilisées par les juges d'un même service afin de mettre les décisions à la portée du justiciable et les rendre parfaitement compréhensibles.

Le recours à l'informatique ne doit cependant pas conduire à privilégier la forme au détriment du fond. Nous savons tous qu'une décision de justice, même parfaitement présentée, peut ne pas être exempte d'erreurs ou d'oublis. Il faut donc concilier l'informatique et le droit, et prévoir de laisser à chaque juge, lorsque des trames informatiques sont créées, la possibilité d'inclure la motivation adéquate. Il faut donc préserver une certaine souplesse dans la création des trames.

La rigueur juridique doit résulter non seulement d'une rigueur informatique mais aussi d'une souplesse nécessaire à la personnalisation et à la motivation des décisions. À ce titre, la collaboration entre juges et greffiers est incontournable. À titre d'exemple, on peut signaler que le changement du logiciel civil du service du Tribunal de grande instance de Montpellier en avril 2001 a entraîné une réécriture de toutes les trames des jugements. Affectés à cette tâche, un fonctionnaire et deux assistantes de justice ont donc remodelé les trames des décisions du JAF. Le travail a nécessité un rapprochement entre les greffiers, les chefs de services et les juges pour améliorer ces trames et les adapter au nouveau logiciel.

III - LA COMMUNICATION AVEC LE PUBLIC

a) Un accueil centralisé

En 1996, lors de la construction du nouveau Palais de Justice, la réception du public a fait l'objet d'une étude particulière. Un accueil centralisé assure la réception physique et téléphonique des services du tribunal. S'il est directionnel pour certains services, cet accueil regroupe par contre l'accueil déporté du service du JAF. Il est le filtre de ce dernier service très demandé du public.

Grâce à cette organisation, les fonctionnaires du service du JAF sont, ainsi que nous l'avons déjà souligné, moins dérangés ; ils peuvent travailler dans des conditions optimales.

b) Les circuits du courrier administratif

Le courrier doit être acheminé le plus rapidement possible vers le service adéquat. Il doit y être répondu d'une manière correcte et la plus immédiate possible. Certaines correspondances méritent d'être signalées et transmises à différents services car les difficultés qu'elles soulèvent relèvent de la compétence de plusieurs juges (en matière de divorce, c'est le cas du JAF et du juge des enfants lorsqu'un enfant se retrouve en situation de danger).

c) La mise en place de relais indispensables

Hiérarchiquement, le chef de service doit favoriser la communication et l'information. Il faut donc structurer les services en fonction afin d'impliquer tous les fonctionnaires.

d) La réduction des délais

La justice est trop lente : c'est la plainte du justiciable. Le but est donc de raccourcir les délais par des réponses plus rapides aux questions posées et aux courriers reçus, et par un travail exécuté le plus souvent possible en temps réel.

Dans le service du JAF, depuis le mois de février 2001, une convocation des parties dès la réception du dossier a été mise en place. Les conséquences de cette nouvelle organisation sont immédiates : les avocats et les parties sont avisés de la date de convocation dans les huit jours de la saisine du tribunal. L'accueil est moins sollicité avec une baisse des communications téléphoniques et les avocats demandent moins de renseignements.

Ainsi, la qualité passe donc aussi par une amélioration des délais et des circuits administratifs sachant que tout retard est générateur de travail supplémentaire. Il faut espérer que, dans les années à venir, le développement d'intranet, d'internet et la mise en place d'un site WEB nous donneront les moyens de communiquer et surtout de mieux travailler, tant au sein de la justice qu'avec le public et les officiers ministériels (avocats, huissiers). Ainsi, disposerons-nous, grâce à ces moyens, d'une communication efficace offrant aux parties un accès efficace, en temps réel, à toutes les informations.

La justice dresse un constat : elle est trop lente et ne satisfait pas le justiciable. Le contentieux de masse auquel nous sommes soumis ne doit pas être un frein à la démarche qualité. Conscients de nos difficultés, nous sommes persuadés que la qualité de la justice est une œuvre collective et doit passer par une implication de tous les acteurs (chef de service, greffier, juge, officier du Ministère Public, etc.). L'amélioration de la justice implique la mise en place d'une nouvelle organisation mais aussi une sensibilisation des fonctionnaires au quotidien et un management par objectif. Il faut donc bien répartir les tâches, clarifier les responsabilités, planifier le travail afin que chacun soit et se sente valorisé. De cette manière, la norme ISO 9001, appliquée à l'institution judiciaire, doit nous aider à atteindre ces objectifs.

Au service du JAF, malgré des efforts d'organisation mis en place pour restructurer le travail et améliorer la qualité des décisions, des insuffisances sont encore à constater. Aussi, l'arrivée des 35 heures doit-elle induire une motivation nécessaire pour une mise à plat des difficultés rencontrées. La sensibilisation des fonctionnaires à la qualité constituera un véritable « challenge » compte tenu du contentieux de masse qu'il s'agit d'évacuer. Le volume d'activité et de travail n'est

pas synonyme de non-qualité. Bien au contraire, la qualité permettra de gagner du temps et sera moteur de productivité.

Cependant, cette démarche qualité ne peut aboutir que si une réflexion commune s'engage tant à l'échelon national que local, avec pour objectif le respect du droit et la satisfaction du client, c'est-à-dire du justiciable. À ce titre, une circulaire du 11 mai dernier sur « les entretiens de Vendôme » confirme la préoccupation actuelle du Ministère de la Justice sur le rapprochement de la justice et des justiciables et l'amélioration du travail du juge. Actuellement, des groupes de travail se mettent en place pour faire remonter leurs propositions et leurs moyens afin d'engager une politique commune sur ces deux axes de réflexion.