

DÉBATS

Mme Fortier - À propos de l'auto-évaluation on pourrait presque s'en tenir à cela même s'il n'y a pas certification. Quant au rôle du juge « chef d'équipe », c'est peut-être un rôle difficile, c'est en tous cas une casquette de plus qu'on lui fait porter !

M. Gerbet - Pourtant, il me semble que les magistrats sont bien placés pour cela car, de par leur expérience, de par leurs fonctions, ils ont en permanence à gérer des équipes et à employer des méthodes de management. Notre activité est réductrice car elle ne se résume qu'au nombre de décisions rendues ! Il faut raisonner en termes d'équipe, regarder les résultats de l'équipe et non pas regarder, de manière individualisée, combien d'affaires a rendu le juge, combien de documents a tapé la secrétaire... Malheureusement, nous n'en sommes pas là !

M. Bruyère - Si nous considérons notre niveau de responsabilité, nous devons être les seuls cadres à travailler de façon individuelle, ce qui constitue une aberration.

M. Bilon - À la Cour d'appel de Montpellier, un premier facteur géographique empêche la cohésion.

M. Ottavy - Il convient de rappeler qu'il existait naguère à Montpellier une organisation verticale.

PROCÉDURE CIVILE ET QUALITÉ

Par

Philippe PETEL

*Professeur à la Faculté de Droit de Montpellier
Directeur de l'Institut d'Études Judiciaires*

Dans un premier temps, l'idée d'appliquer la norme ISO à l'institution judiciaire m'a paru relever du canular. Pourtant, après réflexion, et sachant que cette « démarche qualité » est désormais suivie par des cabinets d'avocats, il semble que cette idée soit réalisable et non dénuée d'intérêt.

Puisque vous m'interrogez sur ma conception d'une justice de qualité, je commencerai par deux observations préalables :

- On dit souvent que les justiciables ont une mauvaise opinion de l'institution judiciaire. En fait, depuis des siècles, on reproche toujours les mêmes choses à la justice : on la dit lente, coûteuse et aléatoire. Il me semble néanmoins que l'image de la justice est globalement bonne dans la conscience collective. Le doublement du contentieux en vingt ans n'est-il pas d'ailleurs une preuve que les justiciables ont confiance en l'appareil judiciaire ? Sinon, ne renonceraient-ils pas à agir ? Par ailleurs, en certains domaines, par exemple celui du divorce, l'intervention du juge reste souhaitée par beaucoup, même en dehors de tout conflit, ce qui dénote l'importance de son rôle et le prestige attaché à ses fonctions.

- Concernant la qualité de la justice, les normes qualité ne sont-elles pas déjà inscrites dans le Code de procédure civile ? Le contrôle qualité n'est-il pas aussi, et depuis longtemps, exercé par les cours d'appel, la Cour de cassation et, plus récemment, par la Cour de Justice des Communautés Européennes ?

Venons-en maintenant aux exigences qu'implique, à mes yeux, une justice de qualité. Si j'écarte les problèmes posés par l'organisation des greffes, à propos desquels j'avoue mon ignorance, je retiens qu'il y a surtout une exigence impérative de célérité. La Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (CEDH) a d'ailleurs consacré, sans vraiment résoudre le problème, la notion de « délai raisonnable ». Pour désencombrer les tribunaux, on a recours à toutes sortes de remèdes plus ou moins efficaces, le dernier en date étant l'encouragement des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits (les MARC). Malheureusement, malgré tous ces efforts, l'exigence de célérité n'est pas satisfaite puisque les statistiques font état d'un délai moyen d'un an pour la première instance et de dix-huit mois pour la cour d'appel, ces moyennes masquant des situations bien plus difficiles. Et ce problème de délai pèse énormément sur notre débat, il hypothèque toutes nos réflexions sur l'amélioration de la qualité en matière de justice.

Pour le reste, deux réflexions s'imposent :

1°) Le plaideur doit avoir le sentiment d'être entendu. C'est un lieu commun de dire que la justice est éloignée des justiciables.

- Pour cela, il faut donc veiller à une bonne motivation des décisions, dans le respect des dispositions de l'article 455 du NCPC. Nous savons que l'inobservation de ce texte constitue un cas d'ouverture à cassation : le défaut de motifs (ce qui englobe l'absence de motifs, leur contradiction, les motifs dubitatifs ou hypothétiques ou encore le défaut de réponse à conclusions). Il faut cependant ajouter que le juge n'est pas tenu de rentrer dans le détail de l'argumentation ce qui est parfois l'occasion d'une motivation quelque peu elliptique. Pour satisfaire le plaideur, il est donc nécessaire de répondre soigneusement aux conclusions. Une solution a été trouvée dans la procédure devant la Cour de Justice des Communautés Européennes où le rapport d'audience, qui fait une synthèse des données du litige, est communiqué aux parties.

- Par ailleurs, je constate que l'audition des plaideurs, imposée lorsqu'il s'agit de débattre de droits fondamentaux, est rare quand de simples intérêts pécuniaires sont en jeu. La présence physique des plaideurs est pourtant précieuse. On s'en aperçoit, par exemple, en matière de licenciement où la tentative de conciliation devant le conseil de prud'hommes joue un rôle important, ou encore en matière d'arbitrage : ici, le problème du temps ne se pose plus puisque les arbitres sont payés pour juger. Dans ce dernier cas, on procède toujours à des auditions, parfois fastidieuses mais toujours très utiles. Je suis convaincu que, pour améliorer la qualité de la justice, il faut développer les auditions des plaideurs, ce qui contribuerait à leur donner le sentiment d'être entendus.

2°) Deuxième exigence : maintenir le « contrôle qualité » qui existe aujourd'hui.

Le « contrôle qualité » est assuré grâce au principe de la collégialité et à celui du double degré de juridiction. Or, j'ai le sentiment que la collégialité est en recul à cause des contraintes de temps. Ne faudrait-il donc pas développer une nouvelle collégialité en prenant exemple sur la Cour de Justice des Communautés Européennes où les juges sont assistés de référendaires qui sont, en quelque sorte, de « super assistants de justice » ? Ce peut être une direction souhaitable.

Quant au principe du double degré de juridiction, il se porte apparemment bien puisqu'on l'a institué en matière criminelle où il n'existait pas. Cependant, il est parfois question de généraliser l'exécution provisoire. Ce serait une manière indirecte de porter atteinte au principe du double degré de juridiction. Une telle innovation n'est absolument pas souhaitable.

DÉBATS

Mme Fortier - Concernant l'inflation du contentieux, je pense que d'autres facteurs tels que l'aide juridictionnelle et, plus encore, la judiciarisation des rapports sociaux contribuent aussi à entretenir ce phénomène.

M. Pujol - Je pense par ailleurs qu'il ne faut pas assimiler ou réduire les normes ISO aux normes juridiques, ni réduire la démarche qualité au respect des seules règles procédurales. L'exigence de motivation par exemple est essentielle

mais il s'agit d'une règle de droit, posée par le Code de procédure civile, qui concerne seulement le contenu de la décision. Or l'objectif qualité ne concerne pas que les seules règles de droit, il englobe aussi, en amont, le fonctionnement des institutions judiciaires et l'organisation du travail en leur sein.

Mme Fortier - Revenons à l'image, vraie ou fausse, d'une justice éloignée des usagers. Le paragraphe 5 de la norme, intitulé « responsabilité de la direction », apporte à cet égard des notions essentielles au système de management de la qualité. Il comporte plusieurs subdivisions parmi lesquelles je retiendrai d'abord celle intitulée « écoute client ». Ce sous-paragraphe engage les responsables à identifier et à prendre en compte, dans leurs objectifs qualité, les besoins et attentes des clients car le succès de l'organisme dépend étroitement de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes de ces clients. C'est une sorte de profession de foi de l'organisme à qui il est demandé de définir avec précision les besoins et attentes des clients, pour les traduire en exigences dans le paragraphe 7.2.1 de la norme intitulé « identification des exigences des clients ». Transposé à notre champ d'étude, l'écoute client devient « écoute justiciable », donnant l'assurance de façon générale que la juridiction a identifié les exigences des justiciables, qu'elle les a analysées et comprises en les conciliant avec les exigences légales régissant le domaine. La détermination précise du contenu de ces exigences est donc exposée dans le paragraphe 7.2.1 précédemment évoqué, dont le titre devient « identification des exigences du justiciable ». Parmi les besoins et attentes des justiciables face à l'appareil judiciaire, seuls ceux revêtant un caractère général peuvent être identifiés, compris et traduits en exigences. Ainsi le justiciable a-t-il droit à certaines garanties entourant son procès et au respect des principes directeurs du procès. Les attentes du justiciable portent également sur les délais et le contenu de la décision que nous retrouverons par ailleurs dans les objectifs qualité que la juridiction peut s'assigner. Mais certaines attentes du justiciable ne peuvent pas être satisfaites sans son concours actif, via, le plus souvent, son représentant. Nous songeons ici aux documents fournis à la juridiction et qui dans leur contenu peuvent concourir à la qualité de la justice rendue et donc à satisfaire le justiciable. Ainsi en est-il de l'assignation qualificative et surtout des dernières conclusions qui, désormais, doivent être un travail de synthèse et de clarification dans la perspective d'une simplification du travail judiciaire.

M. Pujol - Si technique judiciaire et technique de management de la qualité se recoupent souvent, ne perdons pas de vue que la démarche qualité ne porte pas sur le « produit final » - ici la décision de justice - mais sur la façon dont il a été obtenu. Pour employer le vocabulaire des normes, c'est sur le « process » en tant que système de transformation d'éléments entrants en éléments sortants qu'il faut raisonner non sur la prestation elle-même.