

# Conférence finale du projet «Court quality framework design»

*Allocution de Mme Marielle THUAU, directrice des Services judiciaires*

31 août 2017

Mesdames, messieurs,

Ainsi que vous l'a indiqué monsieur le Secrétaire Général, en répondant il y a plus d'une année à l'appel à projet lancé par la Commission Européenne, le Ministère Français de la Justice a souhaité pouvoir mener une réflexion opérationnelle sur la qualité de la justice. Ce n'est évidemment pas la première fois que le sujet fait l'objet d'un travail approfondi, essentiellement à travers des travaux de recherche.

Le plus récent en France émane de la Mission de Recherche Droit et Justice laquelle avait financé deux études confiées à des universitaires : l'une sur la justice judiciaire, l'autre sur la justice administrative, et dont les conclusions ont été rendues publiques et discutées ici même l'an dernier. Mais la recherche ne révèle toute sa valeur que lorsqu'elle trouve un intérêt chez les professionnels et les décideurs, et provoque un écho dans les politiques que mettent en œuvre les services.

Parce que la qualité de la justice est au cœur du travail qu'accomplissent quotidiennement les magistrats et fonctionnaires de justice, et qu'elle est un des engagements forts de **la loi de modernisation de la justice du 21<sup>ème</sup> siècle du 16 novembre dernier**, la direction des services judiciaires a ainsi souhaité approfondir la réflexion.

La qualité de la justice c'est la fierté de tous ceux qui concourent au service public de la justice, ce qui donne sens à leur action. Mais c'est aussi et avant tout, une **attente forte de nos concitoyens** et de tous ceux à l'égard de qui la France, comme l'ensemble des Etats Européens, assure un devoir de protection juridictionnelle. C'est une condition de réalisation des principes essentiels qui fondent les droits européens, je pense en particulier aux droits de l'Homme.

Si je fais référence au **contexte européen et international**, ce n'est pas seulement pour remercier de leur présence nos collègues étrangers, et saluer leur participation aux échanges des trois sessions qui sont au programme de cette journée. La référence à l'environnement européen et international, dans lequel s'inscrit l'action de ce ministère, permet aussi de souligner **l'universalité du sujet qui se retrouve au cœur des discussions entre justices de nos pays**, dans nos relations bilatérales et dans bien des enceintes de l'Union Européenne ou du Conseil de l'Europe, ou encore de l'OCDE, tous ici représentés.

Pour ce projet, les pays partenaires du projet CQFD, répondant à l'invitation de la Commission Européenne, ont mené leurs travaux pendant une année, en échangeant sur leurs pratiques pour tenter de dégager au fil de leurs discussions un cadre de référence commun pour la promotion de la qualité de la justice et la mesure de ses améliorations. Cette démarche représente un premier pas sur un chemin encore long.

En étant mis en capacité de mesurer le fruit de ses efforts en terme d'impact sur le service rendu au justiciable, et non plus seulement en termes de crédits consommés ou d'activité comme nous y sommes habitués, la recherche de la qualité et surtout de sa mesure, a pour ambition de faire rentrer nos politiques de

justice dans une nouvelle ère ; de tisser un lien précieux entre les juridictions et les populations de leurs ressorts ; et d'enrichir, aussi bien sûr, nos dialogues de gestion, en rendant compte enfin d'une autre manière du travail accompli par les femmes et les hommes de ce service public singulier qu'est la justice.

Le projet pour une justice du 21<sup>ème</sup> siècle, lancé début 2013 lors d'un colloque à l'UNESCO réunissant l'ensemble des personnes concourant au service public de la justice s'inscrivait déjà dans cette philosophie : comment rendre la justice plus lisible, plus accessible et plus simple.

**Les thèmes soumis à la discussion** de cette conférence rejoignent très largement ces préoccupations du ministère de la justice :

Le premier est indissociable de la **transformation numérique** qui touche l'ensemble des services publics. La transformation numérique concerne tant le fonctionnement interne des juridictions et la simplification du travail quotidien que les relations avec les partenaires et auxiliaires de justice mais également les citoyens. C'est tout le sens des travaux engagés en lien avec les juridictions nationales sur le projet **PORTALIS** qui permet aujourd'hui de diffuser de l'information fiable, actualisée et gratuite sur la justice et permettra, dans quelques mois, au citoyen de suivre sa procédure en ligne, puis de saisir et échanger de manière dématérialisée avec la juridiction. Les différentes expériences présentées dans le cadre du projet montrent que tous les Etats se sont engagés dans le même sens, partagent les mêmes objectifs et aussi les mêmes difficultés liés aux projets informatiques et à la conduite du changement pour les usagers.

Si aujourd'hui le citoyen doit pouvoir accéder à la justice à distance, dans un environnement où les relations sont de plus en plus digitales, il n'en demeure pas moins que les travaux ont permis également de mettre en exergue la nécessité en parallèle d'offrir, dans les juridictions, **des lieux d'accueil « physiques »** permettant à la fois de répondre aux citoyens ne disposant pas d'accès à internet ou plus largement, ayant besoin d'échanger directement avec un professionnel sur son affaire. **L'amélioration de l'accueil physique est indissociable de celle de l'accueil numérique.** Dans le cadre de la loi de modernisation de la justice du 21<sup>ème</sup> siècle, la mise en place des services d'accueil unique du justiciable dans les tribunaux permet de répondre à ce besoin.

Le programme de la journée vous invite également à échanger **sur les outils permettant, dans la juridiction, d'évaluer la qualité du service rendu.** Comment en dehors des éléments purement quantitatifs mesurer la qualité ? Quels sont les moyens mis à disposition des chefs de cours et de juridiction pour identifier les bonnes pratiques, et aussi les défaillances dans le traitement des affaires ? Comment ensuite partager ces informations avec nos partenaires ? Cette question reste complexe et si certains Etats comme cela vous sera sans doute exposé ont réfléchi à des systèmes d'auto-évaluation qui méritent une attention particulière, les outils d'auto-diagnostic sont encore peu nombreux dans les juridictions françaises. Le travail mené par la DSJ dans le cadre d'un groupe de travail qui a associé des chefs de cour et de juridiction et des fonctionnaires sur l'identification des juridictions en difficulté est un premier pas en ce sens et je souhaite pouvoir aller plus loin, notamment en m'inspirant des expériences issues des travaux des pays partenaires.

Par ailleurs, la mise en place de projets de juridiction associant magistrats et fonctionnaires d'un même tribunal va dans le sens d'un meilleur partage des problématiques liées à l'activité de la juridiction. Dans le même temps, la création des conseils de juridictions, largement ouverts vers l'extérieur et des partenariats entre les juridictions et l'université sont des leviers d'action utiles pour interroger la justice sur la qualité du service.

Viendra enfin dans cette journée, le moment de discuter **des méthodes d'évaluation de la qualité de la justice** par ses usagers. Sur la base des expériences qui ont cours dans les différents pays réunis il s'agit de mieux cerner ce que sont ces fameuses attentes des justiciables... mais surtout de s'interroger sur la manière

d'en assurer l'audit régulier et d'en réintroduire les résultats dans nos politiques.

Certains Etats ont mis en place des questionnaires de satisfaction qui pourraient se rapprocher de ce que nos juridictions nationales connaissent avec le baromètre interministériel de mesure de la qualité de l'accueil « Marianne ». Mais ces études sont évidemment complexes, fluctuantes, catégorielles, parfois livrées aux passions des uns et des autres alors que la réponse aux attentes légitimes des justiciables doit être pour nous tous, et pour la démocratie, un indicateur essentiel d'une confiance assurée entre les citoyens et leur justice.

Les services judiciaires français prennent ainsi très au sérieux les évaluations conduites par les organisations internationales. Nous avons sollicité l'an dernier la visite d'experts dans l'une de nos juridictions afin de nous informer des meilleures pratiques européennes en matière de gestion du temps judiciaire. Cette pratique est amenée à se multiplier.

**Pour finir**, je tiens tout particulièrement à remercier tous les acteurs de terrain qui ont préparé cette conférence et participé au projet :

- nos collègues Estoniens, Italiens, Portugais, Slovènes pour leur engagement et l'amitié qu'ils nous ont faite de se joindre à la France dans ce projet.
- pour la France, Frédérique Agostini, présidente du tribunal de Melun qui s'est particulièrement impliquée dans le projet depuis un an, et à travers elle l'ensemble de sa juridiction qu'elle a su mobiliser ;

Sachez que direction des services judiciaire est décidée à prolonger ses travaux sur cette thématique après cette journée, parce qu'un service public de la justice de qualité est un engagement fort vers lequel toutes les politiques de justice doivent tendre. Il ne s'agit pas seulement de travailler sur les attentes des justiciables, il s'agit également de répondre aux attentes des magistrats et fonctionnaires de greffe de travailler dans des conditions qui leur permettent de rendre des décisions de qualité et, à cet égard, les travaux menés, en France, par les juridictions administratives sont particulièrement intéressants.

J'attends donc beaucoup de vos échanges qui vont nous permettre de nourrir nos réflexions à venir.

Je vous souhaite une excellente journée de travail.