

MAÎTRISER LE NOMBRE, AFFRONTER LA COMPLEXITÉ : L'ANALYSE DU PRATICIEN

[Pierre Delmas-Goyon](#)

Dalloz | « Les Cahiers de la Justice »

2010/1 N° 1 | pages 35 à 45

ISSN 1958-3702

ISBN 9782996210014

DOI 10.3917/cdlj.1001.0035

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-de-la-justice-2010-1-page-35.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Dalloz.

© Dalloz. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Maîtriser le nombre, affronter la complexité : l'analyse du praticien

par Pierre Delmas-Goyon

Pierre Delmas-Goyon est Premier Président de la Cour d'appel de Bastia.

Les défis de la complexité et du nombre placent l'institution judiciaire dans une double contrainte de spécialisation et de standardisation. Pour surmonter cette épreuve, il lui faut développer de nouveaux moyens d'actions : maîtriser l'approche gestionnaire, inventer des indicateurs de qualité, repenser les phases du procès pénal, améliorer le travail en commun.

Complexity and numbers challenge the judiciary, placing it under the double bind of specialization and standardization. In order to overcome this difficulty, it must develop new means of action : channelling managerialism, elaborating quality indicators, reconsidering various stages of the criminal trial, improving team work.

Les défis du nombre et de la complexité exercent sur la justice des tensions contradictoires. Alors que la maîtrise du nombre incite à une standardisation du procès, sa complexité impose une étude spécifique et approfondie de chaque affaire. Saisir la problématique du défi et du nombre suppose de comprendre de quelle façon l'institution judiciaire s'est efforcée, depuis maintenant plusieurs décennies, de résoudre cette contradiction. Toutefois, ce regard rétrospectif ne suffira pas car les réponses apportées par le passé n'ont pas permis d'accorder toute leur importance au traitement judiciaire des questions relatives

au nombre et à la complexité. Des pistes de réflexions nouvelles devront être envisagées pour améliorer un mode de fonctionnement qui reste largement perfectible.

Les réponses apportées aux défis du nombre et de la complexité

En réalité, le nombre et la complexité ne sont pas des défis nouveaux ou simplement des défis potentiels pour l'institution judiciaire. Les craintes liées à l'engorgement de la justice pénale ou civile ont déjà été largement intégrées par l'institution judiciaire.

De la même façon, la plupart des problèmes de société, à forte teneur sociale ou humaniste, ont aujourd'hui investi le prétoire de telle sorte que le juge doit faire face à des litiges dont le niveau de complexité s'est considérablement accru.

Le risque de paralysie de la justice

Depuis une trentaine d'années, la justice vit avec la crainte d'un engorgement lié, d'une part, à la hausse massive du nombre des affaires qui lui étaient soumises et, d'autre part, à la pression causée par des réformes qui ont accru le champ d'intervention du juge afin de renforcer la protection des libertés individuelles, comme l'illustre bien la loi du 15 juin 2000 sur la présomption d'innocence qui a simultanément instauré le double degré de juridiction en matière criminelle, créé le juge des libertés et de la détention et initié le mouvement de la juridictionnalisation des peines¹. En d'autres hypothèses, le champ d'intervention du juge s'est renforcé pour faciliter l'accès au juge et accélérer les procédures d'indemnisation. C'est en ce sens que doivent être comprises les lois n° 91-650 du

9 juillet 1991² portant réforme des procédures civiles d'exécution et la loi n° 77-5 du 3 janvier 1977 garantissant l'indemnisation de certaines victimes de dommages corporels résultant d'une infraction³, qui ont respectivement créé le juge de l'exécution et la commission d'indemnisation des victimes d'infraction.

Pour éviter la paralysie qui la menaçait et tenter de trouver des réponses aux critiques récurrentes sur sa lenteur, l'institution judiciaire n'a cessé depuis un quart de siècle de chercher à accroître son efficience, pour emprunter à la terminologie de la LOLF, ou sa productivité, pour employer un terme plus traditionnel mais qui, appliqué à l'activité juridictionnelle, comporte une nuance péjorative. Qu'il s'agisse de l'augmentation du volume du contentieux ou qu'il s'agisse de l'élargissement du champ d'intervention du juge, il n'a pas seulement fallu pour les magistrats travailler plus, pour juger plus. Il a surtout fallu innover et cela ne s'est pas fait sans risques pour l'institution toute entière. Afin de développer la productivité de la justice, il a fallu augmenter le nombre d'affaires traitées par magistrat, banaliser le recours au juge unique au premier degré de juridiction, standardiser autant que possible la procédure et la formalisation de la décision, délaissier en matière civile les mesures qui visent à rechercher la vérité⁴ et enfin généraliser le traitement en temps réel des

Afin de développer la productivité de la justice, il a fallu augmenter le nombre d'affaires traitées par magistrat, banaliser le recours au juge unique, standardiser la procédure et généraliser le traitement en temps réel.

1. G. Giudicelli-Delage et P. Couvrat, Une nouvelle procédure pénale ? – Rapport de synthèse, RSC 2001. 139.

2. J. Normand, Le juge de l'exécution, RTD civ. 1993. 31 et s.

3. R. Cario, Rép. pén. v° Victimes d'infractions, sept. 2007, n° 85.

4. En pratique, les mesures tendant au transport sur les lieux, l'audition des témoins et même la comparution des parties sont aujourd'hui bien moins fréquentes qu'auparavant.

procédures pénales. L'objectif est de répondre avec célérité à l'augmentation de la délinquance de voie publique et d'augmenter le taux de réponse pénale. Toutes ces initiatives ont produit un effet positif notable puisque l'on constate que les délais moyens de traitement des procédures civiles ont été stabilisés, voire parfois diminués, même si des différences importantes selon les catégories de juridictions, leur taille et leur implantation géographique subsistent. Pour ce qui est de la matière pénale, le taux de réponse pénale a par ailleurs spectaculairement progressé. Mais l'optimisme candide n'est pas de rigueur car ces mesures ont aussi eu d'incontestables effets négatifs.

En matière civile, le juge a été de plus en plus accaparé par le traitement de contentieux répétitifs, que l'on pourrait qualifier de masse et se rattachant, peu ou prou, au contentieux familial, locatif ou consommériste. Tenu de suivre une cadence parfois devenue déraisonnable, ne pouvant s'appuyer sur une organisation performante pour l'assister en raison de la situation très difficile des greffes, le juge civil n'a pas toujours pu consacrer un temps suffisant à chaque affaire. Il suscite l'incompréhension de justiciables frustrés de ne pouvoir s'expliquer comme ils l'auraient souhaité et de ne pas trouver dans la motivation trop générale du jugement la preuve d'une prise en considération suffisante des données spécifiques de leur litige. Prioritairement tenu de traiter ces contentieux de masse, à raison de leur forte incidence sur la situation personnelle des justiciables concernés, le juge a vu diminuer sa disponibilité pour le traitement des

affaires réputées les plus longues et les plus complexes. Lorsque leur importance, liée aux enjeux financiers ou symboliques qu'elles comportent, a suscité une médiatisation du procès, l'opinion a été prompte à mettre toute insuffisance constatée au compte d'une relative inefficacité d'ensemble du système judiciaire. Face à ces contentieux de masse, la principale réponse apportée par l'institution judiciaire a consisté à développer la sphère de compétence du juge unique, soit par décision d'administration interne de la juridiction, soit le plus souvent, par l'effet des textes, toujours plus nombreux à reconnaître sa compétence. Pourtant, il serait hasardeux de croire que le juge aux affaires familiales, le juge de l'exécution, le juge des référés ou le juge d'instance aborde des litiges faciles à juger. Si les questions soumises au juge unique ne posent généralement pas de difficultés complexes d'interprétation de la règle de droit, elles imposent souvent la délicate recherche d'un point d'équilibre entre des prétentions contraires, également légitimes et juridiquement protégées : droit des parents et intérêt de l'enfant, droit de propriété des bailleurs et situation économique des locataires, respect de l'engagement contractuel et règles protectrices de l'emprunteur édictées par le droit de la consommation. Dans tous ces cas, la solution du litige impose moins de dire le droit que de gérer des conflits, activité complexe qui suppose un temps important d'écoute et de dialogue, une étude personnalisée et attentive des circonstances de fait de chaque affaire, le recours éventuel à des mesures

d'instruction en dépit de leur incidence sur la durée et le coût des procédures. Ces phases doivent être respectées pour qu'émerge du débat contradictoire la logique d'une solution équilibrée qui puisse être acceptée ou tout au moins comprise. Or, c'est précisément dans ces domaines délicats, où le syllogisme juridique n'est d'aucun secours mais où le savoir-être s'avère déterminant, que l'on fait intervenir de manière systématique un magistrat isolé qui ne peut s'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire structurée lui permettant de bénéficier de précieux avis et de pondérer ses interventions pour préserver sa neutralité.

Pour ce qui est de la matière pénale, le recours massif au traitement en temps réel a, au plan de la gestion interne des juridictions, l'inconvénient de prélever prioritairement, dès la garde à vue des personnes mises en cause, des plages horaires d'audiences correctionnelles disponibles. Il est dès lors plus difficile d'assurer la cohérence d'ensemble d'un planning dans lequel doivent trouver place *a posteriori* les affaires réputées les plus importantes, celles traitées par un juge d'instruction. La hiérarchisation des priorités n'obéit plus au critère traditionnel qui était celui de l'importance de chaque procédure prise isolément, mais à une préoccupation de politique publique. La consé-

quence est que chaque dossier se voit attribuer en fonction de données préétablies une durée d'évocation et d'analyse à laquelle il ne peut être dérogé qu'au prix d'une perturbation sensible de l'organisation générale. Dans cette perspective de surcharge des juridictions pénales, il était légitime de nourrir des attentes pleines d'espoir du recours croissant par le parquet à ce qu'il est convenu d'appeler « *la troisième voie* », située à l'interstice du classement sans suite et du déferrement à l'audience. Cette pratique a eu le mérite d'améliorer le taux global de poursuite mais elle n'a pas permis d'alléger de manière très significative la charge des tribunaux correctionnels. C'est donc souvent le jugement des affaires pénales les plus complexes dans un délai raisonnable qui pose difficulté.

Sous l'effet de la contrainte résultant de cette alimentation du circuit d'audience par plusieurs sources différentes, une pression croissante s'exerce sur l'activité de jugement pénal, qui conjugue ses effets à l'augmentation massive du contentieux civil de masse pour réduire encore le temps disponible pour le traitement des procédures les plus complexes.

L'accroissement du champ de la complexité

À l'explosion du nombre des litiges répond en écho l'accroissement du champ de la complexité. De nos jours, la justice est saisie de manière récurrente, tant en matière civile que pénale, de litiges d'une haute valeur symbolique dont les enjeux dépassent largement le cas particulier qu'il s'agit de

La hiérarchisation des priorités n'obéit plus au critère traditionnel qui était celui de l'importance de chaque procédure prise isolément, mais à une préoccupation de politique publique.

juger. Que l'on songe aux débats judiciaires d'hier sur l'avortement, aux débats des procès Papon et Touvier, à ceux plus récents qui ont accompagné l'arrêt « Perruche » ou l'euthanasie, à ceux qui se déroulent sur le mariage homosexuel et sur l'homoparentalité... Dans un univers démocratique, dont cette démocratie même est la seule certitude et qui cherche en permanence des repères, plus les normes de comportement communément admises s'estompent, plus devient forte l'exigence d'un débat public où l'on balance entre ces valeurs antinomiques qui sont au cœur de la démocratie et où, cas après cas, se fait le lent travail du partage entre le permis et l'interdit, le licite et l'illécite. À défaut d'enquête mieux appropriée, l'audience judiciaire publique et contradictoire fournit souvent le cadre de ces débats où chaque parti(e) en présence argumente sans fin en s'entourant des avis des spécialistes les plus divers, qu'ils soient médecins, philosophes, historiens, psychologues, sociologues, généticiens ou autres. Le juge doit faire la preuve de sa légitimité lors de chacun de ces procès, par la manière dont il ordonne en public la contradiction, par l'effort qu'il manifeste de comprendre et d'analyser chaque point de vue exprimé, condition nécessaire au prononcé d'un jugement qui ne procède pas d'une conviction préétablie.

Au gré des évolutions insufflées par la prise en considération du nombre et de la complexité, le magistrat a sans doute perdu certains repères traditionnels et, dans un contexte mouvant où les lignes directrices du changement n'étaient pas toujours per-

ceptibles, il n'a trouvé que difficilement les fondements d'une nouvelle cohérence. Une telle situation induit la tentation, au moins pour les magistrats du siège, du repli sur un individualisme ressenti comme protecteur, en ce qu'il incite le juge, pour conforter ses valeurs essentielles d'indépendance et d'objectivité, à ritualiser des habitudes de travail acquises et à se préserver de toute influence possible, fût-elle parée des vertus de la modernisation. Mais une telle attitude n'offre qu'une protection illusoire. Elle présente le grave danger de faire obstacle à une organisation plus compatible avec la nécessaire recherche d'une meilleure efficacité collective. En effet, sans céder à une vision caricaturale, l'institution judiciaire est sans doute le dernier exemple de responsabilités majeures prises par une personne isolée, que l'obligation de statuer impartie à peine de déni de justice contraint en outre parfois à se prononcer dans des domaines qui ne lui sont pas familiers. Sans doute, l'institution judiciaire privilégie trop la recherche individuelle de l'efficacité, ce qui se traduit, parfois dans un même tribunal, par une difficulté à mutualiser des méthodes de travail innovantes et à adopter des pratiques cohérentes entre elles au sein d'une même unité de travail. Ce qui est déterminant, pour parvenir à un fonctionnement moins cloisonné et moins individualiste, c'est la mise en commun des difficultés rencontrées, l'échange sur les problèmes juridiques et les questions d'organisation.

On mesure l'écart qui sépare en ce domaine une approche encore largement artisanale des attentes légitimes de nos

concitoyens sur le fonctionnement d'un service public moderne, confronté à des problématiques difficiles. D'une manière plus générale, le fort individualisme qui inspire l'institution judiciaire rend plus incertaine l'efficacité collective dans les domaines qui relèvent d'une transversalité associant des compétences concurrentes. Les formations de jugement correctionnel n'ont pas toujours des relations structurées avec les services d'application des peines sur la cohérence et sur les capacités de mise en œuvre et de suivi des condamnations prononcées. Le thème de la protection de l'enfance réunit rarement le parquet des mineurs, les juges des enfants, les juges spécialisés en matière de mineurs, les juges aux affaires familiales et les juges d'instance chargés des tutelles mineurs. Il n'existe pas toujours une réflexion commune entre les juges de l'exécution, les juges d'instance et les juges chargés des saisies immobilières. Le logement ou la consommation donnent rarement lieu à une réflexion globale.

Quant aux usagers de la justice, il semble qu'ils n'aient guère perçu les réels efforts accomplis par l'institution pour s'adapter au défi du nombre, à moins que ces efforts n'aient pas correspondu à leurs attentes. Il en ressort que l'opinion générale sur le fonctionnement de la justice est loin de s'être améliorée. Est significative à cet égard, bien qu'assez ancienne, l'enquête d'opinion faite de novembre 2000 à mai 2001 à la demande de la Mission de recherche Droit et Justice, qui s'est traduite par des entretiens individuels avec des personnes ayant eu un rapport effectif avec la justice depuis moins

de deux ans. Cette enquête a révélé que les citoyens se sentent davantage justiciables convoqués qu'usagers, qu'ils ressentent un fort sentiment de subir une justice qui passe au-dessus de leur tête mais ne s'adapte pas aux cas individuels, qui est trop lente et peu compréhensible. L'institution impose son rythme aux usagers : les procédures sont longues mêmes pour des litiges de faible importance, les attentes inutiles et inexpliquées aux audiences, le sentiment d'une disproportion entre le temps pris pour voir aboutir l'affaire et la rapidité de jugements ignorant la complexité des situations. Parmi les propositions relatives à l'amélioration du fonctionnement des tribunaux, les trois jugées les plus importantes étaient le raccourcissement des délais (69 %), la simplification des procédures (53 %) et l'amélioration de l'information sur le fonctionnement de la justice en général (44 %). L'amélioration de l'accueil et des locaux n'était citée que par 12 % des personnes interrogées. Ce constat, dont le ton général peut difficilement être qualifié d'optimiste, explique que des actions importantes soient entreprises pour la modernisation de la justice.

Les réponses envisageables aux défis du nombre et de la complexité

Afin de dépasser le scepticisme des usagers du service public de la justice, plusieurs pistes de réflexions doivent être envisagées. Elles doivent permettre de définir des

moyens d'action afin de redorer le blason de la justice aussi bien en matière civile, qu'en matière pénale. Ces moyens d'action sont nombreux et passent avant tout par la rationalisation du procès civil, par la recherche d'un nouveau point d'équilibre dans le procès pénal, par l'avènement d'une optique gestionnaire et enfin par la mise en commun des savoirs de chacun afin de rendre la justice plus performante.

Après une période longue d'extension du domaine d'intervention du juge, sous l'effet d'une demande croissante de justice et de la conviction qu'il remplit un rôle irremplaçable de pacification des rapports sociaux par le droit, c'est un mouvement inverse qui s'amorce aujourd'hui, sous l'influence notamment de contraintes économiques qui incitent à maîtriser le coût des administrations et des services publics. Mais si l'intervention du juge a vocation à être moins fréquente à l'avenir, se pose alors le problème de la protection du faible contre le fort, de l'application effective au profit des plus démunis des règles protectrices instaurées par notre droit positif. Le juge avait la mission de faire respecter ces règles et son repli laisse un trou béant dans la régulation des rapports sociaux. À l'avenir, il faudra donc imaginer des recours et des contre-poids réellement efficaces pour suppléer ce repli.

Dans ce contexte, l'argument tiré d'une politique plus ambitieuse d'aide juridique et d'accès au droit a souvent été avancé, mais

s'agit-il d'une réponse réellement suffisante ? À côté de ce premier moyen d'action, la rationalisation du procès est une autre voie. Au travers de la rationalisation des écrits, de la mise en état et d'une meilleure gestion du temps judiciaire, il est espéré beaucoup de choses. En effet, ce moyen d'action doit permettre à la fois une clarification de l'office du juge et des parties, un gain de temps, ainsi que la possibilité de recentrer sur l'essentiel la communication nécessaire à l'instruction du dossier. Mais la rationalisation n'est sans doute pas le remède miracle à tous les maux dont souffre la justice. D'ailleurs, le processus de rationalisation du procès peut-il se concilier avec l'examen individualisé des situations ? Il ne pourra jamais être question de traiter les dossiers par lots, de les ranger par quotas ou critères. Le juge reste un artisan de l'impossible qui, ne pouvant cerner une vérité qu'il s'efforce seulement d'approcher, est en définitive contraint le plus souvent de décider en fonction de la charge de la preuve. Or,

Le juge reste un artisan de l'impossible qui, est en définitive contraint le plus souvent de décider en fonction de la charge de la preuve.

il faut bien mesurer qu'il est particulièrement dérangeant pour nos concitoyens d'apprendre que c'est la charge de la preuve qui gouverne le gain du procès civil et non l'émergence de la vérité.

Au-delà des débats récurrents sur les réformes du Code de procédure pénale ⁵, qui

5. V. en dernier lieu, le rapport du comité de réflexion sur la justice pénale remis le 1^{er} septembre 2009 au président de la République et au Premier ministre.

se succèdent avec une ardeur donnant à penser que le point d'équilibre recherché avec conviction année après année n'est jamais atteint, deux idées directrices semblent pouvoir être émises.

D'une part, la justice pénale a besoin de souplesse. Il est vain et pour le moins présomptueux en l'état de nos forces de juger selon des règles de procédure identiques les infractions les plus simples et reconnues par les personnes poursuivies et les affaires les plus complexes, donnant lieu à de farouches dénégations. Plus la procédure d'audience devient complexe, plus il apparaît souhaitable que cette complexité soit réservée aux affaires qui le nécessitent, afin d'éviter un engorgement de notre justice pénale. Procéder en amont du jugement à un tri des affaires qui peuvent donner lieu à un plaider coupable, à une transaction entre l'accusation et la défense et à des modes de jugement simplifiés, constitue une rationalisation qui permet de réserver davantage de temps à l'évocation des affaires dans lesquelles la contestation porte sur le principe même de la poursuite et non simplement sur la peine réclamée par le ministère public. Ce qui est essentiel, si l'on instaure des modes de jugement simplifiés, c'est que la personne poursuivie soit pleinement informée de la procédure et de ses conséquences et qu'elle ait la possibilité, en cas de contestation, d'accéder à un débat contradictoire où elle puisse faire valoir pleinement ses droits ⁶.

D'autre part, la clarification du rôle des acteurs du procès pénal doit donner lieu à de profondes réflexions. En effet, il convient d'éviter dans toute la mesure du possible que le rôle dévolu aux principaux acteurs du procès pénal comporte une ambiguïté pouvant favoriser incompréhension, amalgames et procès d'intention. Les débats sur un juge qui cumule pouvoirs d'enquête et pouvoirs juridictionnels, sur un ministère public qui enquête et qui exerce des poursuites sans qu'existe en amont du jugement la possibilité d'un débat contradictoire sur les charges et les preuves, alimentent des controverses qui se résolvent par des compromis. Ils se traduisent par l'empilement de règles qui compliquent à l'excès notre droit processuel sans en garantir la fiabilité et l'efficacité. Loin d'en être confortée, notre procédure est au contraire fragilisée, ce que démontrent la contestation de plus en plus virulente des enquêtes préalables lors de la phase du jugement et la préoccupante impossibilité que l'on constate actuellement pour les juges d'asseoir sereinement leur autorité lorsqu'ils doivent faire face à des pratiques relevant d'une défense de rapture.

Face à la nécessité de maîtriser les coûts et avec la volonté de rationaliser autant qu'il est possible ses modes de fonctionnement, la justice s'est engagée résolument dans une optique gestionnaire, au demeurant rendue nécessaire depuis 2006 par l'entrée en vigueur de la LOLF. Le change-

6. C. Ambroise-Castérot, Le consentement en procédure pénale, *Le droit pénal au seuil du troisième millénaire – Mélanges offerts à Jean Pradel*, Cujas, 2006, p. 29 et s. spéc. p. 37 et s.

ment de perspective est radical. On passe de l'acte de juger, qui applique la règle juridique à des cas individuels et qui est donc fondé sur l'analyse spécifique de cas concrets, irréductibles à un traitement par lots, à une approche gestionnaire qui trie par catégories, qui recherche des économies d'échelle en unifiant des modes de traitement de contentieux. Cette approche méconnaît la particularité de chaque dossier pour s'en tenir à une approche statistique, forte de la conviction que la moyenne observée permet de dégager les marges de manœuvre nécessaires à la prise en compte de la spécificité des cas individuels. Une conception caricaturale inciterait le juge à forger sa conviction le plus précocement possible et à s'efforcer ensuite autant que possible d'éditer des actes standardisés, permettant de rendre des décisions motivées à un coût prévisible et maîtrisé.

Mais cette vision caricaturale ne peut être acceptée car la démarche ne peut pas être contestée en elle-même. Il est normal de mesurer les coûts, de demander à ceux qui engagent les deniers de l'État de rechercher l'optimisation de la dépense et de rendre compte des résultats obtenus. D'ailleurs, cette approche gestionnaire n'a pas pour inéluctable conséquence de nier la complexité de l'acte de juger et de tout ramener à des abstractions simplificatrices. Elle met simplement en avant la nécessité de mesurer les choses. Ce qui ne se mesure pas n'existe pas dans une approche gestionnaire. En réalité, l'approche gestionnaire inquiète à l'heure actuelle car elle n'en est qu'au stade de ses balbutiements. En effet,

les instruments d'analyse de la complexité de l'activité juridictionnelle n'existent pas encore. La plupart des indicateurs de la qualité du jugement et de la charge de travail ne sont qu'à l'état d'ébauche. Personne ne considère en effet dans les juridictions que le nombre de rectifications d'erreurs matérielles ou d'interprétations de jugement soit un critère déterminant de la qualité. On évoque souvent le taux d'appel comme un indice fiable, mais il n'est pas non plus un indicateur suffisant, dès lors que l'appel demeure une voie d'achèvement en matière civile et que la politique suivie en ce domaine en matière pénale, notamment par les avocats, est davantage fonction de leur connaissance de la jurisprudence de la juridiction d'appel que de leur appréciation de la qualité des jugements rendus en première instance.

En matière d'indicateurs de la qualité de l'acte de juger, les indicateurs pertinents restent donc à construire.

En matière d'indicateurs de la qualité de l'acte de juger, les indicateurs pertinents restent donc à construire. Par exemple, comment évaluer en fonction de ces indicateurs la performance obtenue, en prenant en compte le point de vue de l'utilisateur lui-même ? Peut-être que la logique gestionnaire serait plus efficacement mise en œuvre si elle était confiée à de vrais entrepreneurs rompus aux techniques managériales, les magistrats étant simplement conviés à un dialogue sur la performance, analysée en fonction d'objectifs à la définition desquels ils seraient associés d'une manière qui reste à déterminer... Mais

alors, comment avoir l'assurance que des gestionnaires ignorant la réalité de l'acte de juger pourraient en admettre toute la complexité sans céder à une logique réductrice ? Comment faire pour que puisse s'instaurer autrement que dans un rapport de force un débat sur les charges de travail, sur la qualité de l'acte juridictionnel et sur la mise en œuvre de pratiques innovantes n'ayant pas pour objectif une baisse des coûts ? Les réponses ne sont pas encore connues, mais le débat mérite assurément d'être ouvert.

Au hasard des procédures qui lui sont confiées, un même magistrat peut avoir à connaître successivement de problèmes difficiles relevant des domaines les plus variés. La simple constatation qu'un individu seul ne peut avoir la prétention de maîtriser tous les champs du savoir oblige à considérer qu'un magistrat isolé ne peut rendre avec constance une justice de qualité dans les litiges complexes. La collégialité n'est pas une réponse satisfaisante au défi de

La collégialité n'est pas une réponse satisfaisante au défi de la complexité.

la complexité. Telle qu'elle est conçue et pratiquée dans nos tribunaux, elle associe le plus souvent des personnes ayant un même profil de formation, d'expérience et de compétence. Le but de cette collégialité est de garantir une décision objective et réfléchie, préservant de l'aveuglement ou de la subjectivité d'un seul. Elle ne permet pas au cas

par cas d'associer des juges ayant des spécialités différentes ou des savoirs complémentaires pour couvrir l'ensemble des difficultés suscitées par un litige déterminé. Cet écueil explique au moins en partie le succès de l'arbitrage dans les litiges commerciaux dont les parties ont la libre disposition.

En matière pénale, on a tenté de répondre à ce besoin par la constitution de pôles qui regroupent des magistrats spécialisés, assistés par des fonctionnaires provenant d'autres administrations. Le meilleur exemple est celui des juridictions interrégionales spécialisées (JIRS). La méthode s'avère souvent efficace, mais elle ne peut jouer que pour un très petit nombre d'affaires, alors même que la complexité d'un litige est chose courante.

En matière civile, si l'on excepte les procédures spécifiques qui existent en matière de concurrence et de brevet, il n'existe pas de dispositif analogue, lourd à mettre en œuvre et fortement consommateur de moyens. Le rapport Guinchard prévoit la constitution de pôles de compétences, ainsi que des formations spécialisées dans chaque cour d'appel pour le traitement des affaires complexes⁷. Ces mesures vont dans le sens souhaité car elles peuvent accroître la compétence juridique de magistrats qui, traitant plus fréquemment certains types de litiges, maîtrisent mieux la matière considérée, aidés au besoin par une formation continue appropriée.

Mais il ne s'agit là que de la spécialisation du juriste, certes nécessaire, mais qui peut s'avérer insuffisante pour appréhender les

7. Commission sur la répartition des contentieux, L'ambition raisonnée d'une justice apaisée, La Documentation française, Coll. Rapports officiels, 2009, p. 18 et s., propositions n° 9 et s.

difficultés techniques, parfois déterminantes pour porter une appréciation éclairée sur des responsabilités et pour rechercher une solution équilibrée, pouvant donner lieu à une exécution effective. Lorsque la complexité dépasse la sphère juridique, ce sont les experts qui doivent éclairer les magistrats dans les domaines qui relèvent de leurs arts. Mais la valeur didactique de leurs rapports n'est pas toujours suffisante. Surtout, ils

n'interviennent pas après le dépôt de leur rapport, lorsque les magistrats, au stade de l'audience ou pendant le cours de leurs délibérés, se posent une question technique qui leur semble importante mais qu'ils ne peuvent résoudre. Il faudra encore innover afin de répondre à ce besoin qu'il est important de satisfaire pour la crédibilité de la justice et pour assurer une meilleure sécurité juridique.