



**PROJET DE REFORME DE
L'ORGANISATION JUDICIAIRE**

RAPPORT DE SYNTHESE

INTERVIEWS

STATUT DE LA MAGISTRATURE

1. Préambule

1.1. Origines du projet

La réforme de l'organisation judiciaire repose sur le rapport de Messieurs les juges cantonaux Roland Bersier et François Jomini (1995). L'objectif de l'ensemble de cette réforme consiste à «doter le Canton d'une justice moderne, efficace, rapide, sûre et accessible, gage de la tranquillité et de la sécurité publique ».

Les réformes proposées et menées à bien concernaient les structures de l'ordre judiciaire et l'organisation des compétences entre offices judiciaires. Messieurs Bersier et Jomini ont abordé dans leur rapport un thème présentant une problématique plus transversale, plus générale : le statut de la magistrature.

En 1995, ils se sont exprimés à ce sujet comme suit: « *Le statut des magistrats judiciaires professionnels est éclaté aujourd'hui en plusieurs catégories, avec des niveaux de traitement divers. Or, dans leur variété, les charges judiciaires impliquent toutes des responsabilités importantes, plus ou moins équivalentes. Le moment est venu d'adopter une conception d'ensemble, soumettant tous les magistrats professionnels de première instance, y compris désormais les juges de paix, au même régime. L'avantage majeur, outre de prévenir des rancœurs stériles, est de favoriser la mobilité d'une charge à une autre, au fil d'une carrière. Il n'y aurait plus un cursus prioritaire, contraignant parfois un juge à ne plus faire ce pour quoi il a des aptitudes, ni un intérêt prépondérant parce que c'est à son tour de monter dans la hiérarchie. En pratique, les magistrats judiciaires professionnels seraient colloqués dans la même classe de traitement, le maximum pouvant être atteint par le jeu des augmentations annuelles dans une période d'une quinzaine ou d'une vingtaine d'années* » (résumé du rapport du 28 septembre 1995 de MM. Bersier et Jomini, « Propositions pour l'organisation judiciaire du canton de Vaud »).

En résumé, les sujets abordés dans le rapport Bersier-Jomini, en 1995, sont :

- la nomination (élection) des magistrats judiciaires ;
- les conditions d'éligibilité et de nomination ;
- la rémunération des magistrats judiciaires ;
- le recrutement, la formation et l'avancement des magistrats judiciaires.

Les auteurs précisait, à cette époque, il y a neuf ans, qu'une étude plus approfondie devait être faite, avant même d'envisager la concrétisation de leurs propositions ; l'objectif étant soit de les confirmer, soit de les modifier, soit encore de les infirmer.

Afin de mener à bien cette étude plus approfondie, il s'est avéré nécessaire de recueillir des informations permettant la réflexion. Parmi les sources d'informations possibles, il y a les avis, les opinions du terrain. Raison pour laquelle le Tribunal cantonal a décidé d'aller à la rencontre des acteurs principaux et de leur demander leurs opinions personnelles par des entretiens individuels.

Dans le présent rapport, toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

1.2. Rappel du découpage du projet global du statut de la magistrature

Le projet a été découpé en 9 étapes:

- a. **Préparation de la « matière première »** : il s'agit de la préparation des informations nécessaires aux réflexions sur la réforme du statut de la magistrature.
Cette étape a été consacrée à la préparation du questionnaire permettant de mener à bien les entretiens individuels.
Ensuite, il s'agira de comparer cette « matière première » avec d'autres sources d'informations : des sources académiques, des comparaisons intercantionales et avec d'autres pays, etc, ceci dans un état d'esprit de « benchmarking », soit de comparaison avec le ou les meilleur(s).
- b. **Enquête** : il s'agit d'entretiens individuels auprès d'un échantillon représentatif de magistrats, d'avocats et de greffiers.
- c. **Synthèse, analyse et identification des thématiques** : c'est l'objet du présent rapport.
- d. **Détermination des axes, propositions de variantes et recommandations**
- e. **Evaluation des variantes de solution** : l'ordre judiciaire procède à cette évaluation et se positionne à l'égard des recommandations.
- f. **Décision sur la conception**: il s'agit de la décision des autorités judiciaires sur les axes qu'elles sont prêtes à développer et à mettre en œuvre.
- g. **Structure de projet et conception d'un nouveau statut de la magistrature** : une structure de projet adaptée sera mise en place afin de concevoir un nouveau statut de la magistrature selon des axes déterminés à l'étape e) ci-dessus.
- h. **Décision sur la réalisation** : aussi bien l'ordre judiciaire que l'exécutif et le législatif seront interpellés pour décider de la suite à donner aux conclusions du projet de réforme du statut de la magistrature (en principe, sur la base d'un exposé des motifs et projet de loi).
- i. **Mise en œuvre** : c'est la phase de réalisation du projet et de mise en place des actions décidées.

1.3. Objectifs de l'enquête

Ils sont au nombre de trois et validés par Monsieur Cottier, juge cantonal et directeur de cette partie du projet:

- a. Présenter les opinions convergentes et/ou divergentes d'un échantillon de professionnels cooptés, concernant un certain nombre de thèmes liés à la réforme du statut de la magistrature.
- b. Démontrer, mettre en évidence, les directions, les orientations de ces opinions.
- c. Mettre à disposition des autorités judiciaires un outil de décision pour le lancement de la phase d) du projet (voir chapitre 1.2. ci-dessus).

1.4. Les protagonistes de l'enquête

1.4.1. Les décideurs

La Cour administrative du Tribunal cantonal et la Cour plénière du Tribunal administratif ont approuvé le principe du lancement de l'enquête en 2002 déjà.

Cette approche avait été développée au sein du comité directeur du projet de la réforme de l'organisation judiciaire et les voies ordinaires d'approbation ont été respectées (lettre du chef du département des institutions et des relations extérieures aux présidents des deux entités citées).

A notre connaissance et dans le cadre de ce projet, c'est la première fois qu'il est décidé de mettre en œuvre cet outil très participatif, impliquant un aussi grand nombre de personnes concernées.

1.4.2. Le groupe de travail « Questionnaire »

Un groupe de travail composé de 11 personnes représentatives de l'ensemble de l'organisation judiciaire du Canton, a préparé le questionnaire de base. Les personnes suivantes faisaient partie de ce groupe de travail, animé par M. Cottier, juge cantonal :

- Sandrine Bornet, premier juge de paix des districts d'Yverdon, d'Echallens et de Grandson,
- Marie-Pierre Chautard, greffière du Tribunal cantonal,
- Françoise Heim, présidente du Tribunal d'arrondissement de Lausanne,
- Pierre Journot, juge au Tribunal administratif,
- Antoine Landry, juge d'instruction de l'arrondissement du Nord vaudois,
- Hélène Maire, juge des assurances,
- Laurent Moreillon, avocat et professeur à la Faculté de droit de l'UNIL,
- Bertrand Sauterel, premier substitut du Procureur général
- Denis Tappy, professeur à la Faculté de droit de l'UNIL.

1.4.3. Les personnes ayant répondu aux questions

Les personnes rencontrées se répartissent en trois corps de métiers : des magistrats, des avocats et des greffiers. Leur profil est décrit au chapitre 4.

31 magistrats ont répondu aux questions. Leurs connaissances et leurs opinions concernant le métier ont été recueillies. Ce groupe était représentatif de toutes les fonctions de magistrats judiciaires professionnels, soit : les juges cantonaux, les juges administratifs, les présidents, les juges de paix, les juges d'instruction, les substituts du procureur et les vices-présidents.

16 greffiers ont répondu aux questions. Il s'agit d'un corps de métier dont un grand nombre de magistrats sont issus. Leurs connaissances et leurs opinions, en tant que collaborateurs directs des magistrats, ont été collectées.

13 avocats ont répondu aux questions. Beaucoup de magistrats ont débuté leur carrière en pratiquant le barreau. Leurs connaissances et leurs opinions, en tant qu'acteurs du système judiciaire, ont été également recueillies.

Ces 60 personnes ont contribué, avec beaucoup d'implication, au recueil des données. Elles ont préparé les interviews, ont accueilli les interlocuteurs – auteurs du présent rapport – chaleureusement et avec enthousiasme. Qu'elles en soient ici remerciées.

2. Méthode

La réalisation des entretiens individuels découle d'un choix organisationnel basé sur des techniques reconnues.

Les trois avantages d'une approche méthodique sont :

- la qualité de l'organisation du travail ;
- la cohérence, la logique de traitement des différents thèmes ;
- le cadre sécurisant et rassurant proposé aux personnes rencontrées.

2.1. Le questionnaire

Le groupe de travail « questionnaire » en a élaboré deux, l'un adressé aux magistrats et l'autre aux avocats et greffiers. Sept versions ont été nécessaires jusqu'à l'obtention du résultat escompté. Il a fallu recadrer, reformuler, valider et tester le document définitif. Ces questionnaires sont disponibles sur le site de la réforme, soit www.proj.vd.ch.

Les différences entre les deux questionnaires portent notamment sur des questions concernant le parcours personnel et tiennent compte des spécificités des métiers. Toutefois, les questions portant sur les thèmes composant le statut de la magistrature sont identiques.

Le détail des thèmes abordés est traité au chapitre 5 du présent rapport.

Les questions ont pour but de recenser des opinions, raison pour laquelle elles sont principalement ouvertes. Cette technique de formulation des questions présente l'avantage de laisser une grande latitude de réponse à la personne questionnée. La contrainte principale d'une technique de questionnement ouverte réside dans le volume et la diversité des réponses à synthétiser, ainsi que l'interprétation possible du sens des questions.

2.2. Les personnes rencontrées

Afin de faciliter le choix des personnes à interviewer, des critères qualitatifs et quantitatifs ont été appliqués.

Les critères qualitatifs étaient une recherche d'équilibre entre hommes et femmes ; la représentativité de toutes les fonctions et des catégories d'âges ; l'éventail des expériences.

Les critères quantitatifs n'ont pas été les mêmes par métier. Si un pourcentage linéaire avait été appliqué à toutes les catégories, celle des avocats aurait été représentée d'une manière disproportionnée eu égard aux objectifs de l'étude.

Les personnes rencontrées ont été cooptées au sein de leur association professionnelle ou, en ce qui concerne les greffiers, désignés par leur supérieur hiérarchique. Le Tribunal cantonal n'a pas pris part à ces choix, sauf pour désigner ses propres participants, les juges cantonaux.

2.3. Les intervieweurs

Les deux auteurs du rapport se sont partagé l'ensemble des entretiens. Leur formation est celle de l'organisation (organisateur avec diplôme fédéral) et ils n'ont pas de formation juridique. Ils ont effectué leur travail sans a priori ni préjugés liés à l'organisation et aux métiers concernés.

2.4. Les interviews

La soussignée a pris contact avec chaque personne dans le but de planifier un rendez-vous, environ trois semaines avant la rencontre.

Le rendez-vous a été confirmé par courriel, avec, en annexe, un formulaire à remplir, afin de connaître le profil de l'interviewé.

Les entretiens se sont déroulés entre le 29 mars et le 12 mai 2004.

Environ une semaine avant l'entretien, le nom de l'intervieweur et le rappel du rendez-vous faisaient l'objet d'un nouveau courriel, auquel le questionnaire était joint.

Cinquante-six entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes concernées. Quatre entretiens se sont déroulés dans le bureau de la soussignée. Les conditions requises pour un déroulement convivial et personnalisé ont été assurées.

La durée planifiée des entretiens était de 120 minutes. Elle a rarement été dépassée et le plus souvent respectée.

Durant l'entretien, les réponses ont été consignées soit mot à mot, soit par mots clés utilisés par la personne interviewée. Aucun moyen matériel, tel qu'un magnétophone par exemple, n'a été utilisé.

Enfin, l'interview était standardisé, c'est-à-dire basé sur un questionnaire dont les questions ont été posées dans l'ordre prévu.

2.5. L'utilité du rapport

Les auteurs de ce document sont mandatés, afin de refléter les tendances des opinions des personnes interviewées. Toutes les réponses sont contenues dans des documents séparés, dans le but de donner toute la matière aux organisateurs qui seront chargés de conceptualiser un nouveau statut de la magistrature. Ce rapport est donc complet, sans être exhaustif.

Le vocabulaire utilisé est de deux sortes : d'une part, la citation d'expressions, de mots utilisés par les interlocuteurs. D'autre part, un vocabulaire partagé par les professionnels de l'organisation. Il ne s'agit donc pas d'un langage provenant des domaines juridique ou du marketing (dans le sens d'études statistiques et tendances).

Ce rapport n'est pas l'expression des opinions de l'entier des acteurs concernés mais d'un échantillon qui se veut représentatif. Il n'est pas non plus le résultat d'une étude scientifique mais plutôt d'une approche sociologique et organisationnelle du système. Enfin, il ne s'agit pas d'un document contraignant et impliquant une obligation de réalisation.

Ce rapport sera utile non seulement aux instances chargées de concevoir un nouveau statut, mais également aux différents publics cibles. Il donne des informations sur les préoccupations, les motivations et les attentes des professionnels de l'ordre judiciaire. Enfin, il permet à ceux qui ont répondu aux questions de connaître les opinions de leurs pairs.

Pour les personnes chargées de la suite des travaux, ces données sont une matière première qui leur permettra :

- d'imaginer des modifications du système actuel (structure, organisation, etc.) ;
- de tenir compte, ou du moins de connaître, les tendances des opinions générales et particulières ;
- de tendre à la satisfaction des besoins exprimés.

3. Confidentialité, conservation, diffusion et destruction des données

3.1. Confidentialité des données

Un numéro a été attribué à chaque personne interviewée. Seuls les intervieweurs possèdent le lien entre les noms et les numéros.

Chaque question a fait l'objet d'une liste de toutes les réponses, sans tenir compte du nom des interviewés, ni de l'ordre dans lequel ils ont répondu. Cela évite la reconstitution d'un protocole en suivant l'ordre des réponses et par conséquent l'identification éventuelle des personnes rencontrées. C'est sur la base de ces documents que les auteurs ont élaboré leur rapport.

3.2. Conservation et diffusion des données

Sont conservés le rapport et ses annexes sur support papier et informatique auprès des auteurs du rapport.

La diffusion est organisée comme suit :

Rapport papier	Les interviewés, les membres du groupe de travail « questionnaire », la Cour administrative du Tribunal cantonal, le Président du Tribunal administratif, le Procureur général.	Envoi personnel
Rapport électronique	Grand public	Sur le site de l'ordre judiciaire sous un format qui n'autorise ni l'enregistrement, ni la copie, ni la modification

3.3. Destruction des données

Toutes les données de préparation qui, notamment, permettraient d'identifier le nom des interviewés, ont été détruites par les personnes qui les avaient en leur possession, soit les auteurs. Il s'agit des notes manuscrites, des protocoles individuels, des courriels, des curriculum vitae, des listes de rendez-vous, c'est-à-dire tous les documents internes, personnalisés, qui ont été une base de travail pour l'élaboration du rapport.

Ces données sur support magnétique et informatique ont été effacées et celles sur support papier ont été brûlées personnellement par les auteurs.

4. Profil des interviewés

Il s'agit, dans ce chapitre, de présenter la synthèse des curriculum vitae remis par chaque personne rencontrée, afin de déterminer un profil du groupe, représentatif aussi bien des magistrats, que des greffiers et des avocats du Canton.

Dans ce chapitre, sont également présentés les résumés par catégorie professionnelle, des questions posées au sujet de leur parcours personnel et de leur activité actuelle (chapitres 1.1 et 1.2 des questionnaires).

4.1. Magistrats

4.1.1. Résumé des curriculum vitae

- Sur 31 magistrats, 16 sont des hommes (52%) et 15 sont des femmes (48%).
- La répartition par catégorie d'âges est la suivante :
 - Aucun de moins de 30 ans
 - 10 entre 30 et 40 ans (32%)
 - 11 entre 41 et 50 ans (36%)
 - 10 entre 51 ans et plus (32%).
- Concernant les titres obtenus, une même personne peut cumuler plusieurs titres :
 - Licence en droit : 26
 - Doctorat en droit : 9
 - Brevet d'avocat : 17
 - Diplôme de police scientifique, criminologie, licence en sciences forensiques : 2
 - Diplôme de notaire : 2
 - Diplôme post-grade : 2
 - Autres : 9
- La répartition par taux d'activité se présente comme suit :
 - Jusqu'à 50% : 7 (23%)
 - Entre 51% et 99% : 3 (10%)
 - 100% : 21 (67%)
- Cursus professionnel antérieur à leur activité actuelle (la même personne peut cumuler plusieurs expériences) :
 - Avocats (y compris le stage) : 17
 - Greffiers (y compris les greffiers substitués ou ad hoc) : 19
 - Autres (privé ou services de l'Etat) : 16

4.1.2. Pourquoi le choix de la magistrature ?

Plusieurs pistes sont évoquées et celles qui sont citées le plus souvent sont :

- Le goût du contact avec le justiciable, avec la réalité concrète, associé à la notion de responsabilité, de pouvoir. Plus globalement, l'intérêt général pour le judiciaire.
- Les rencontres avec des magistrats, souvent dans le cadre du stage d'avocat ou d'une expérience en tant que greffier.
- Une occasion qui s'est présentée, un peu le hasard, les circonstances.

Enfin, pour un bon quart des magistrats rencontrés, c'est presque une évolution naturelle, une suite logique à leur formation, à leurs premières expériences professionnelles.

4.1.3. Raisons de la première postulation ?

Deux tendances principales se dégagent des réponses données.

Environ la moitié des magistrats ont postulé la 1^{ère} fois par goût, intérêt pour la fonction en général ou pour un des domaines en particulier (ex : droit de la famille).

L'autre moitié a postulé car il s'agissait d'une occasion qui se présentait (ex : poste au concours, départ à la retraite, approche par un magistrat en place).

Certains se sont tournés vers la magistrature après avoir exercé le barreau, en ayant le sentiment qu'il s'agit d'une activité plus objective et avec laquelle ils se sentent plus à l'aise.

4.1.4. Choix durant les études ?

Sur les 31 magistrats rencontrés, seuls quatre (13%) d'entre eux avaient fait le choix de la magistrature durant leurs études. Dix (32%) d'entre eux n'avaient pas du tout imaginé cette éventualité et 17 (55%) l'entrevoient comme une possibilité parmi d'autres.

4.1.5. Circonstances de l'engagement ?

Sur les quatre possibilités de réponses proposées, 16 ont répondu à une annonce, 15 ont été approchés. Les rubriques « offre spontanée » et « autres » n'ont pas été citées.

Pour ceux qui ont été approchés, la plupart l'ont été par le milieu de la magistrature lui-même. Quelques-uns l'ont été par des députés.

Dans la plupart des cas, on constate une concomitance entre la réponse à l'annonce et l'approche directe.

4.1.6. Nombre de postulations avant le 1^{er} engagement ?

A l'exception d'un magistrat qui n'a jamais postulé, la plupart, soit 18 d'entre eux (58%), ont postulé une seule fois. 12 magistrats (39%) ont postulé plusieurs fois avant leur premier engagement, en moyenne 2 à 3 fois.

4.1.7. Motivations au moment de la postulation / motivations actuelles ?

Vingt-huit magistrats sont toujours aussi motivés par leur fonction. Pour certains, la motivation a augmenté avec l'expérience acquise. Ils ont découvert certaines facettes de leur métier, comme par exemple la tenue des audiences et le contact humain.

Un magistrat regrette son choix et ne ferait plus le même choix, un autre a perdu ses illusions.

Enfin, un magistrat a fait le choix de ce métier par besoin et par défaut et, dans ce sens, ses motivations n'ont pas changé.

4.1.8. Charge de travail par tâches ?

Quatre rubriques étaient proposées pour la répartition de la charge de travail :

- l'audience,
- l'étude et le traitement des dossiers hors audience,
- l'activité administrative non juridique,
- autres.

La compréhension du contenu de ces 4 rubriques n'a pas toujours été homogène, notamment par les magistrats provenant du milieu pénal. Ils ont souvent classé la tâche « direction des enquêtes avec la police judiciaire » sous « autre », par défaut. Ce qui revient à dire que cette activité « métier » et primordiale dans la fonction d'instruction est classée sous la même rubrique que les séminaires, l'information, la lecture de la doctrine et de la jurisprudence, etc.

Si l'on considère les différentes catégories de magistrats rencontrés et la moyenne générale des réponses concernant la charge (en pourcentage) que représente chacune des tâches, les résultats sont les suivants :

Catégorie magistrats	Audience	Etude et traitement des dossiers hors audience	Activité administrative non juridique	Autres
Juges cantonaux	21.0	66.0	13.0	00.0
Juges administratifs	15.0	80.0	05.0	00.0
Présidents	50.0	26.0	20.5	3.5
Vice-présidents	48.0	43.0	07.0	02.0
Juges de paix	31.0	57.5	07.5	04.0
Juge d'instruction	30.0	37.0	13.0	20.0
Substituts du procureur	60.0	40.0	00.0	00.0
Moyenne générale	37.2	46.4	11.3	05.1

4.1.9. Eléments de la fonction, responsabilités/ compétences, qui apportent le plus de satisfaction

Les éléments de satisfaction peuvent se diviser en 3 catégories :

- le travail intellectuel par l'analyse des dossiers, la réflexion et la recherche juridique ;
- le contact, la relation avec le justiciable, concrétisée par l'audience, la conciliation des parties, la participation à une transaction, l'écoute ;
- la recherche de solutions, la décision, le jugement, soit l'idée de la responsabilité et de l'indépendance.

D'autres éléments contribuent également à la satisfaction des magistrats. Il s'agit de la diversité des dossiers, des situations et des tâches. Le fait de participer à la justice, d'avoir le sentiment de remplir une mission, de défendre un idéal et d'être utile sont autant d'éléments qui ont également été cités.

4.1.10. Eléments de la fonction, responsabilités/ compétences, qui apportent le plus d'insatisfaction

Les sources d'insatisfaction sont principalement les suivantes :

- le manque de temps,
- le manque de moyens,
- l'augmentation de la charge de travail, notamment administrative,
- le stress,
- les menaces et l'incompréhension à l'égard des magistrats.

D'autres éléments, plus isolés, ont été évoqués par l'un ou l'autre des magistrats rencontrés, comme par exemple, le fait d'avoir quelquefois le sentiment d'être piégé par le droit et de devoir rendre des décisions qui ne correspondent pas à leurs valeurs éthiques ou morales.

4.1.11. Evaluation des magistrats et de leurs prestations

Le tableau ci-dessous se base sur 30 réponses et indique par qui les magistrats pensent pouvoir être évalués.

	Hiérarchie	Collègues	Collaborateurs	Justiciables	Avocats	Autres
OUI	23	10	14	8	13	2
NON	7	20	16	22	17	28

Lorsque la personne interviewée répond un « non » global, c'est parce qu'elle ne croit pas au principe de l'évaluation ou parce que cette approche est, à son sens, nuisible à l'indépendance et à la sérénité des juges. Ce refus global est minoritaire.

Pour la majorité des magistrats rencontrés, l'évaluation par **la hiérarchie** est acceptable. Une distinction est faite entre l'évaluation des juges de rang cantonal et celle des juges de 1^{ère} instance.

Pour les juges cantonaux, plusieurs idées ont été émises, notamment la création d'une commission parlementaire comme au Tribunal fédéral.

Pour les juges de 1^{ère} instance, cette évaluation pourrait se traduire par un entretien avec l'autorité de nomination et ce serait ainsi l'occasion de faire le point de la situation.

D'autres moyens d'évaluation par la hiérarchie ont été cités : les recours, les compétences techniques sur la base des dossiers, les plaintes, etc.

L'évaluation par **les collègues** est admise par un tiers des magistrats. Ils voient là une bonne occasion de faire le point et ils associent souvent à cette démarche les collaborateurs. En revanche, pour les 2/3 des magistrats, il s'agit d'une atteinte à leur indépendance et d'un risque de détérioration du climat de travail.

L'évaluation par **les collaborateurs** rencontre un peu plus de succès. Près de la moitié des magistrats seraient disposés à être évalués par leurs collaborateurs, notamment sur les rapports humains, sur leur collaboration et sur leur management. L'autre moitié n'est pas favorable car cela présente un risque de détérioration du climat de travail et une atteinte à leur indépendance.

L'évaluation par **les justiciables** est très peu acceptée. Bien qu'ils mesurent le risque du manque de neutralité, les quelques magistrats ouverts à cette idée pensent que ce serait peut-être un moyen d'éviter le développement de mouvements de justiciables querulents. Cela pourrait se réaliser sous forme d'enquêtes de satisfaction (de manière générale et non pas sur

la prestation d'un magistrat en particulier) comme dans les cantons du Valais et de Genève. Pour la grande majorité, cette évaluation n'est pas possible, car très subjective et orientée en fonction du résultat obtenu par le justiciable. Elle présente une atteinte à leur indépendance.

L'évaluation par **les avocats** est acceptée par une minorité (13 réponses « oui »). Elle serait réalisable au moyen d'une enquête ou par la mise en place d'une commission d'avocats, notamment. Elle porterait sur le comportement des magistrats en audience. Le manque d'objectivité et le risque d'atteinte à leur indépendance sont les principaux arguments invoqués par ceux qui y sont défavorables.

4.1.12. Evaluation : si non, pourquoi ? si oui, selon quels critères ?

La synthèse à cette question porte uniquement sur les critères, l'autre partie de la question étant déjà traitée sous le 4.1.11.

Les critères proposés peuvent être regroupés en trois catégories principales.

Il y a ceux relatifs au comportement, comme par exemple la conscience professionnelle, l'écoute des justiciables, le respect, la discrétion, la capacité à résoudre des conflits, la rigueur, l'intégrité, la tenue des audiences, la disponibilité, etc.

Il y a également des critères proposés relatifs aux qualités professionnelles, comme par exemple le respect des règles de procédure, les compétences / connaissances juridiques, le respect des délais, la correction déontologique, la qualité des décisions rendues, la gestion et le suivi des dossiers, etc.

Enfin, un certain nombre de critères quantitatifs ont également été proposés : le nombre de recours, le rendement, les statistiques et la productivité. Ces critères sont souvent critiqués, voire rejetés.

4.1.13. Attentes quant au développement professionnel et possibilités offertes

Environ 1/3 des magistrats ont des attentes de développement professionnel et de formation. Plusieurs d'entre eux ont souligné leur manque de temps, dû à la surcharge de travail.

Pour l'évolution de la fonction, plusieurs magistrats considèrent que le système est fermé et les perspectives de changement rares. Chaque changement suppose une postulation et alourdit le système.

4.2. Greffiers

4.2.1. Résumé des curriculum vitae

- Sur 16 greffiers rencontrés, 7 sont des hommes (44%) et 9 sont des femmes (56%).
- La répartition par catégorie d'âges est la suivante :
 - 3 de moins de 30 ans (19%)
 - 10 de 31 à 40 ans (62%)
 - 2 de 41 à 50 ans (13%)
 - 1 de 51 ans et plus (6%)
- Concernant les titres obtenus, une personne peut cumuler plusieurs titres :
 - Licence en droit : 14
 - Doctorat en droit : 1
 - Brevet d'avocat : 4

- Autres : 3
- La répartition par taux d'activité se présente comme suit :
 - Jusqu'à 50% : 2 (13%)
 - Entre 51% et 99% : 0
 - 100% : 14 (87%)
- Cursus professionnel antérieur à leur activité actuelle (la même personne peut cumuler plusieurs expériences) :
 - Avocats (y compris le stage) : 4
 - Greffiers-substituts ou ad hoc : 13
 - Autres (privé ou services de l'Etat) : 9

4.2.2. Intérêt personnel à la fonction de magistrat ?

2/3 des greffiers sont intéressés et 1/3 ne l'est pas.

Différentes raisons ont été mentionnées par les greffiers intéressés à la fonction de magistrat : l'attrait intellectuel de la fonction, les possibilités de mener des réflexions approfondies et de réaliser des recherches.

C'est une activité indépendante, avec un pouvoir décisionnel qui confère une certaine responsabilité. Le sentiment d'utilité, d'être au service des gens, de la vocation sont autant d'éléments qui contribuent à l'intérêt de la fonction. Enfin, le prestige, la rémunération et la sécurité de l'emploi sont des critères également cités.

4.2.3. Influence de l'activité actuelle sur la décision de l'autorité de nomination ?

Les greffiers sont d'accord sur le fait que leur métier est proche de celui du magistrat, dans le sens qu'ils réalisent également des recherches et procèdent à des rédactions. De plus, à proximité des magistrats, ils les observent et apprennent leur métier. La réciproque est aussi vraie. Les magistrats ont la possibilité d'observer les fonctionnements et les compétences des greffiers.

Plusieurs greffiers soulignent le fait qu'il vaut mieux exercer cette fonction au Tribunal cantonal, surtout auprès de la Cour civile, et ainsi se faire connaître par les juges cantonaux.

La meilleure stratégie, selon un greffier, est d'apprendre son métier durant 2 ans dans un tribunal d'arrondissement, puis d'aller au Tribunal cantonal dans le but de se faire connaître par l'autorité de nomination.

4.2.4. Apport de l'activité actuelle à une éventuelle carrière au sein de la magistrature ?

Les greffiers développent une connaissance approfondie de l'ordre judiciaire et du monde judiciaire en général.

En collaborant de manière proche avec les magistrats, ils observent leur fonctionnement et les mécanismes de prise de décision.

Ils intègrent cette culture en apprenant et pratiquant les us et coutumes et en observant les arcanes et rouages de ce milieu.

4.2.5. Type de relation avec la magistrature ?

La majorité des greffiers qualifie la relation qu'ils entretiennent avec les magistrats de très bonne, respectueuse, basée sur la collaboration. Certains soulignent leur complémentarité,

leur travail d'équipe et leur partenariat. Un greffier mentionne même que le rôle de mentor du magistrat est plus important que celui de supérieur hiérarchique.

Pour une minorité de greffiers, la relation est distante. Parfois, ils constatent un manque de contact et un manque d'échange.

Un greffier remarque un manque de considération. Certains magistrats qualifieraient les greffiers de « meubles », sous-entendu qu'ils ont un rôle de figuration.

Un greffier nuance et indique que le type de relation dépend de la personnalité du magistrat. En première instance, ils sont de manière générale plus abordables, les contacts sont directs. En 2^{ème} instance, il y a moins de proximité, les greffiers hésitent à contacter un juge cantonal.

4.2.6. Relations suffisantes et satisfaisantes?

Pour les 2/3 des greffiers rencontrés, les relations sont suffisantes et satisfaisantes.

Le 1/3 des greffiers insatisfaits de la relation avec les magistrats allèguent différentes raisons :

- le manque de considération ;
- une présence insuffisante des magistrats ;
- une communication déficiente, le manque d'information.

Parce qu'il y a absence de contact, surtout en 2^{ème} instance, les dossiers sont moins bien et moins vite traités. Un greffier prétend que si, en 2^{ème} instance, ils pouvaient spontanément contacter les juges, il y aurait un réel gain de temps dans le traitement des dossiers.

Une des personnes rencontrées souligne l'attitude parfois paternaliste des hommes magistrats et pense que le milieu judiciaire doit améliorer la reconnaissance des femmes.

4.3. Avocats

4.3.1. Résumé des curriculum vitae

Sur les 13 avocats rencontrés (stagiaires, avocats du jeune barreau et avocats du barreau), trois n'ont pas fait parvenir leur CV. Les statistiques se basent sur 10 réponses.

- 9 hommes ont participé aux entretiens (69%) et 4 femmes (31%).
- La répartition par catégorie d'âges est la suivante :
 - 4 de moins de 30 ans (40%)
 - 3 de 31 à 40 ans (30%)
 - 1 de 41 à 50 ans (10%)
 - 2 de 51 ans et plus (20%)
- Concernant les titres obtenus, une même personne peut cumuler plusieurs titres :
 - Licence en droit : 10 (100%)
 - Doctorat : 6 (60%)
 - Brevet d'avocat : 6 (60%)
 - Autre : 1 (10%)
- La répartition par taux d'activité se présente comme suit :
 - Jusqu'à 50% : 0
 - Entre 51% et 99% : 0

- 100% : 10 (100%)
- Cursus professionnel antérieur à leur activité actuelle (la même personne peut cumuler plusieurs expériences) :
 - Stage : 10
 - Greffiers (y compris les greffiers substitués ou ad hoc) : 6
 - Autres (privé ou services de l'Etat) : 6

4.3.2. Intérêt personnel à la fonction de magistrat ?

2/3 des avocats ne sont pas intéressés.

Pour le tiers qui porte un intérêt à la fonction, les raisons sont les suivantes :

- l'idéal de justice, la noblesse du métier ;
- le fait de pouvoir résoudre des conflits, de concilier des causes ; d'être sur le terrain, d'être concret ;
- le pouvoir de décision qui découle de la fonction.

L'argument principal des avocats qui ne sont pas intéressés par la magistrature est le fait d'appartenir à une structure hiérarchisée et, par conséquent, le manque d'indépendance financière et organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, des avocats ont également évoqué leur désintérêt pour le service public et l'aspect local des affaires traitées.

4.3.3. Influence de l'activité actuelle sur la décision de l'autorité de nomination ?

Les éléments qui reviennent le plus souvent sont les suivants. Le métier d'avocat permet l'acquisition d'une expérience du droit et de la pratique sur le terrain. La combinaison de cette activité avec une expérience de greffier donne lieu à une vision complète du domaine.

La connaissance du monde judiciaire, le fait de traiter avec des clients, d'avoir développé des qualités relationnelles sont autant d'éléments positifs, qui pourraient influencer la décision de l'autorité de nomination.

Enfin, un avocat estime que la réputation personnelle basée sur la perception de ses prestations, notamment en audience, est un élément influent.

4.3.4. Apport de l'activité actuelle à une éventuelle carrière au sein de la magistrature ?

L'activité du barreau développe l'habitude de travailler sous pression. De plus, le contact avec les clients développe une expérience et une compréhension de l'être humain, surtout dans le domaine de la gestion des conflits.

Les avocats ont également des connaissances juridiques et de procédure qu'ils mettent en pratique constamment.

Enfin, ils connaissent le monde judiciaire et sont bien placés, à l'instar des greffiers, pour observer le travail des magistrats et leur comportement en audience.

4.3.5. Type de relation avec la magistrature ?

La majorité des avocats qualifient leurs relations avec la magistrature de bonnes, voire excellentes, respectueuses, cordiales, courtoises et polies. Un avocat souligne que les magistrats sont à leur écoute, ainsi qu'à celle des clients. Ils sont arrangeants lorsqu'ils consultent les avocats pour la fixation des audiences.

Un avocat a remarqué une dégradation des relations depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur le barreau. A cette occasion, les discussions entre le Tribunal cantonal et l'Ordre des avocats vaudois ont été très tendues.

4.3.6. Relations suffisantes et satisfaisantes ?

L'opinion des avocats est plus nuancée que celle des greffiers. Les réponses positives sont complétées par des propositions d'amélioration en termes de relation, comme la collaboration entre le barreau et l'ordre judiciaire, les rencontres extra-judiciaires, le développement d'une formation continue commune.

D'autres éléments ont été signalés pour justifier les insatisfactions :

- la dépersonnalisation du contact due à l'augmentation du nombre de magistrats ;
- l'attitude inadéquate de certains magistrats en audience, voire leur mépris à l'égard des justiciables, et leur méconnaissance des dossiers ;
- les relations plus formelles découlant des modifications structurelles de l'ordre judiciaire.

5. Opinions et propositions exprimées

5.1. Introduction

Les auteurs ont mis en évidence les tendances par catégorie professionnelle et par question posée. A chaque fois, les mots-clés, les idées exprimées ont été identifiés. S'agissant d'une synthèse, ce rapport ne prétend pas être exhaustif, mais complet. Les annexes présentent toutes les réponses reçues. La présentation est formulée sous forme d'affirmations générales, en utilisant la plupart du temps les expressions des personnes rencontrées. La synthèse du sujet présenté intervient en fin de chapitre (« Orientation générale des opinions »), le texte est encadré et en italique, précisions utiles pour le lecteur pressé.

5.2. Statut de la magistrature en général

Les questions concernant le rôle du magistrat ont donné du fil à retordre à bien des interviewés car les différences entre les trois questions ne sont pas toujours apparues comme significatives.

5.2.1. Rôle du magistrat judiciaire par rapport au justiciable

5.2.1.1. Magistrats

L'image qu'ont les magistrats d'eux-mêmes est qu'ils devraient être l'incarnation de la loi et de l'ordre social, les porte-parole de la justice.

Ils doivent rendre des jugements et ceux-ci doivent être compréhensibles. Le magistrat doit être capable de décider, de trancher en respectant le code de procédure. Quelques magistrats pensent qu'ils doivent tenter la conciliation et développer leur rôle de médiateur. Leurs compétences humaines sont en premier lieu l'écoute et l'empathie. Ils doivent être disponibles, tout en gardant des distances. Ils doivent également prendre le temps d'expliquer. Les relations avec le justiciable doivent être empreintes de respect. Le magistrat est un acteur du fonctionnement de la justice. Son rôle est défini par les lois et garanti par le système de la séparation des pouvoirs. Le magistrat a un rôle d'arbitre, il respecte les parties, il est au service du justiciable et il le met en confiance.

Le magistrat ne doit pas être un prestataire de service, un conseiller. Il ne doit pas être sur un piédestal et appliquer la justice à la tête du client.

5.2.1.2. Greffiers

Le rôle du magistrat est d'arbitrer les conflits. Il est un prestataire de services contrairement à ce que pensent les magistrats, ci-dessus. Il doit avoir des explications simples et il y a parfois un écart entre les attentes du justiciable et les apports du magistrat. En terme d'image, il représente le pouvoir judiciaire. Il a un rôle neutre, il garantit l'application de la loi. Le magistrat doit trancher en respectant l'équité de traitement. C'est un conciliateur, il doit « rendre la justice » et ne pas « faire la justice ». A l'écoute, il est disponible pour régler des conflits, il joue aussi un rôle de médiateur. Il doit aussi avoir une autorité naturelle.

5.2.1.3. Avocats

Le magistrat doit être à l'écoute, inspirer confiance, tout en étant ferme et faire preuve d'autorité. Il doit décider, trancher, mais, en même temps, savoir concilier. Le magistrat ne doit pas être un assistant social. Il ne doit pas être dédaigneux avec les parties et/ou avoir des préjugés à leur égard.

5.2.2. Rôle du magistrat judiciaire dans son rôle de juge

5.2.2.1. Magistrats

Dans son rôle de juge, le magistrat doit appliquer la loi avec discernement et établir les faits. Il est l'autorité de décision, il agit avec efficacité et célérité. Il possède des compétences juridiques. Il doit être à l'écoute, conscient de son pouvoir sans en abuser, il doit être pondéré et avoir du recul.

Les magistrats doivent traiter les dossiers dans un délai raisonnable, respecter le droit des parties à être entendues et l'égalité de traitement entre les parties. Il doit rassurer la

population, inspirer confiance et utiliser un langage compréhensible. Il respecte la confidentialité des informations. Son image est celle de l'objectivité et de la droiture. Indépendant, il représente une autorité neutre. Il est le garant de l'application de la loi. Il assume sa fonction avec intégrité, il n'est ni influençable, ni corrompible. Il est un arbitre.

5.2.2.2. Greffiers

Les greffiers considèrent les magistrats comme rigoureux, assidus et pragmatiques. Ils appliquent la loi et en comblent les lacunes. Ils décident avec exactitude et rendent le système opérant. Les magistrats mettent fin aux litiges, ils sont à l'écoute, ouverts et tolérants. Selon les greffiers, les magistrats sont un exemple pour les autres, ils inspirent le respect. Incorruptibles, intègres, parfois paternalistes, ils sont aussi indépendants, objectifs et neutres.

5.2.2.3. Avocats

Les termes d'impartialité, d'indépendance, notamment, sont utilisés pour définir l'image du magistrat. Il doit, également, savoir rester au-dessus de la mêlée. Ses compétences humaines sont essentiellement la neutralité, l'équité et l'empathie. A l'écoute de ses interlocuteurs, il doit être capable de résoudre des conflits, tout en restant lucide. Les compétences essentielles des magistrats doivent être juridiques, ils doivent connaître leurs dossiers. Les relations avec le justiciable passent par le respect des parties et l'adaptation de son langage. Ce qui est également attendu, c'est une meilleure compréhension de la dimension unique que revêt cette situation pour les justiciables. La préparation insuffisante des audiences est regrettée. Des avocats ont l'impression que des magistrats privilégient avant tout leur protection contre les voies de recours.

5.2.3. Rôle du magistrat judiciaire dans la société

5.2.3.1. Magistrats

Un magistrat définit leur rôle dans la société comme suit : « il est l'interface entre l'idée subjective que l'on se fait de la justice et l'idée objective qui découle de la loi ». Discret, il doit convaincre les concernés et faire comprendre sa décision. Vis-à-vis de la société en général, il a un devoir de réserve. Il représente la loi et joue un rôle de régulateur. Il est le garant de l'équilibre de la société et de l'ordre social. Il montre l'exemple par son comportement irréprochable. Enfin, une autre opinion, différente, a été exprimée quant au rôle du magistrat dans la société : il est un collaborateur dans un service de l'Etat comme n'importe quel autre collaborateur.

5.2.3.2. Greffiers

Le magistrat est perçu comme un contre-pouvoir, un arbitre au milieu du terrain. Il est le garant des valeurs, il est intègre. Transparent et indépendant, il peut paraître redoutable. Son rôle est aussi répressif, mais, parfois il est un médiateur. Il réduit l'écart entre la réalité présentée et les textes de lois. Il doit respecter l'égalité de traitement et rester accessible. Le magistrat a le sens des responsabilités. C'est un prestataire de services. Certains greffiers pensent qu'il doit jouer son rôle de citoyen, alors que d'autres préconisent la séparation entre son rôle de citoyen et ses tâches de magistrat. Le bon fonctionnement de la société est subordonné au bon fonctionnement de la justice ; la magistrature participe ainsi à la paix sociale.

5.2.3.3. Avocats

Les magistrats doivent maintenir l'ordre public, ils jouent un rôle d'arbitre et garantissent l'état de droit. Certains pensent que les magistrats doivent garder une neutralité politique et économique. Ils sont partagés entre une participation active à la société, par exemple au sein

d'associations caritatives, et avoir une attitude passive. Pour l'un d'entre eux, le magistrat doit donner une image dynamique et n'est pas un « être supérieur ».

5.2.4. Indépendance de la magistrature

5.2.4.1. Magistrats

Sur trente et un magistrats rencontrés, cinq d'entre eux mettent en doute la garantie de l'indépendance de la magistrature. Ce doute s'appuie sur le mode de nomination et d'élection (réélection) par le Grand Conseil et par le jeu des partis politiques. D'autres arguments, tels que le système informatique qui n'est pas assez sécurisé et le manque d'indépendance financière de l'ordre judiciaire face à l'Etat étayent ces opinions. Enfin, pour certains, les magistrats ne sont pas assez protégés des attaques personnelles qu'ils subissent et, pour d'autres, l'appartenance de certains magistrats à des réseaux réduit leur indépendance.

La majorité des magistrats affirment que leur indépendance est garantie par la Constitution, d'abord et par le respect de la séparation des pouvoirs, ensuite. Actuellement, il n'y a pas de pressions économiques ni de politisation de la justice. Les magistrats se considèrent intègres. Les dispositifs de nomination des juges de 1^{ère} instance garantissent cette indépendance.

Deux questions restent en suspens : la recherche d'un équilibre politique représentatif du Grand Conseil par le Grand Conseil et la pratique d'un autre métier par un juge à côté de son activité de magistrat (risque de conflit d'intérêts).

Les magistrats sont défavorables à leur élection par le peuple.

5.2.4.2. Greffiers

La très grande majorité des greffiers (14 sur 16) sont d'avis que l'indépendance de la magistrature est garantie.

Des réserves sont émises, notamment, quant à l'appartenance à un parti politique, quant aux conséquences des attaques permanentes sur leur travail et des agissements de groupes de pression.

Pour la plupart, l'indépendance est garantie grâce au code de procédure, aux voies de recours existantes et à la collégialité des décisions. Deux autres éléments garantissent cette indépendance : la séparation des pouvoirs et la possibilité de récuser un juge.

5.2.4.3. Avocats

Sans exception, ils sont convaincus que l'indépendance est indispensable. Les avis sont partagés quant à sa garantie. La moitié des interviewés sont d'avis qu'elle est garantie grâce à l'intégrité des juges, leur sens de l'éthique et qu'elle est mieux garantie pour les juges de 1^{ère} instance que pour les juges soumis à élection.

Ceux qui pensent qu'elle n'est pas garantie arguent du fait que les juges de rang cantonal sont élus sur la base de leur appartenance à un parti politique. Le canton de Vaud est un microcosme où tout le monde se connaît et cela réduit l'indépendance des juges.

Certains avocats ont préféré répondre sous une forme interrogative. Les magistrats sont-ils indépendants s'ils appartiennent à un réseau (ex : franc-maçonnerie) ? Le sont-ils dans le cas des grandes affaires comme la BCV, la BVCréd ? Les juges de 1^{ère} instance sont-ils vraiment indépendants du Tribunal cantonal ? Qu'en est-il du problème de la durée du mandat par rapport au principe de l'inamovibilité des juges ?

5.2.5. Satisfaction des prestations offertes par les magistrats

(question posée aux greffiers et avocats, uniquement)

5.2.5.1. Greffiers

Pour un peu plus de la moitié des greffiers rencontrés, les prestations sont considérées comme satisfaisantes, notamment si le magistrat a de l'expérience. Les magistrats travaillent généralement vite et bien et ils sont animés par de bons principes. La qualité des prestations dépend des ressources et des moyens qui sont mis à leur disposition. Elle dépend également des magistrats eux-mêmes.

Une partie des greffiers (moins de la moitié) remarque une augmentation du nombre de dossiers, qui provoque une surcharge de travail et des retards. Le manque d'effectifs contribue à cet état de situation. Parfois, les magistrats sont trop expéditifs en audience, ils n'écoutent pas, ils manquent de respect à l'égard des parties. Le langage et la communication sont des éléments à améliorer, le ton et le style sont à adapter selon la cause. Il y a paradoxe entre deux notions : rapidité et qualité.

5.2.5.2. Avocats

Les 2/3 des avocats rencontrés considèrent que les prestations des magistrats sont satisfaisantes, notamment ils sont compétents et leur comportement est adapté en audience. La qualité des prestations dépend de l'expérience des magistrats. Enfin, il a été signalé que le niveau de prestation est bon car le Canton bénéficie d'une organisation judiciaire complète.

Le tiers des avocats se plaint principalement de la lenteur du système, du manque d'écoute et du manque de clarté des décisions. L'inégalité de traitement des justiciables est aussi soulignée, ainsi que des lacunes dans les connaissances juridiques de certains magistrats. Enfin, ils constatent qu'il y a peu de contrôle interne et qu'il manque un code de conduite et de comportement pour les magistrats.

5.2.6. Orientation générale des opinions

Ce chapitre traite de questions très générales et indirectement liées au statut de la magistrature à proprement parler. Les trois sujets abordés sont :

- *la perception du rôle du magistrat (par rapport au justiciable, dans son rôle de juge, dans la société) ;*
- *la garantie de l'indépendance de la magistrature ;*
- *la satisfaction des prestations offertes par la magistrature. Cette question a été posée uniquement aux greffiers et aux avocats.*

L'intention des auteurs du questionnaire est de prendre le pouls, de connaître l'avis de ces trois catégories de professionnels sur des sujets connexes au statut de la magistrature.

*Concernant le **rôle du magistrat judiciaire par rapport au justiciable**, tous s'accordent à penser qu'il incarne la loi, qu'il représente un pouvoir.*

Les trois catégories de personnes rencontrées sont d'accord sur l'importance de la qualité d'écoute et sur l'empathie que les magistrats doivent posséder. La même tendance est constatée en ce qui concerne le fait que les jugements rendus doivent être compréhensibles.

Les opinions divergent sur la qualité des magistrats en tant que prestataires de services. Si la majorité des magistrats pensent qu'ils ne le sont pas, la majorité des greffiers sont d'un avis contraire, soit que les magistrats sont des prestataires de services. Cette tendance parmi les avocats est plus nuancée. Ils sont d'avis que les magistrats n'ont en tous cas pas un rôle d'assistant social. Ils ne doivent pas, pour autant, être dédaigneux envers les parties.

*Dans son **rôle de juge**, la majorité des magistrats sont d'avis que le juge est l'autorité de décision. Il applique la loi avec discernement et il établit des faits. Rigoureux, assidu et pragmatique, le juge doit donner une image d'exemple qui inspire le respect. Cet avis est également partagé par les greffiers.*

Les avocats insistent sur les compétences juridiques que doivent posséder les juges et sur le fait que ceux-ci doivent bien comprendre la dimension unique que revêt un jugement pour chaque justiciable. Les avocats insistent sur la nécessité d'une meilleure préparation des audiences.

*Le **rôle du magistrat judiciaire dans la société** est de convaincre les concernés et de leur faire comprendre les décisions, selon une partie des juges questionnés. Ils pensent être les garants de l'équilibre de la société. L'opinion d'un magistrat se détache en précisant que le juge est un collaborateur de l'Etat comme n'importe quel autre collaborateur.*

Les greffiers sont d'avis que les juges, parfois, jouent le rôle de médiateur. Les opinions des greffiers divergent concernant le rôle de citoyen que les juges doivent jouer : certains sont d'avis que ce rôle de citoyen fait partie des tâches des magistrats, d'autres pensent que les juges doivent rester en retrait.

Les avocats estiment important que les juges gardent une certaine neutralité politique et économique.

*La question relative à **l'indépendance de la magistrature** a donné lieu à des positions tranchées ainsi qu'à quelques questions. La majorité des magistrats et des greffiers sont d'avis que l'indépendance de la magistrature est garantie, notamment par la Constitution, par le code de procédure, ainsi que par le principe de la séparation des pouvoirs.*

Les trois catégories de personnes interrogées s'accordent à dire que l'indépendance est mieux garantie pour les juges de 1^{ère} instance. L'appartenance des juges cantonaux à un parti politique et le mode de nomination par le Grand Conseil font douter quelques interviewés de leur totale indépendance, toutes catégories confondues. La question de l'indépendance a provoqué des remarques concernant des points précis comme la sécurité du système informatique et le manque d'indépendance financière de l'ordre judiciaire face à l'Etat. Quelques magistrats et greffiers ont mentionné les attaques personnelles dont sont victimes certains juges par des groupes de pression. Ces actions pourraient, à terme, réduire l'indépendance de la magistrature.

Les avocats ont souligné que l'indépendance des magistrats est indispensable. Certains remettent en question cette indépendance lorsque les juges appartiennent à un réseau et dans le traitement d'affaires telles que la BCV ou la BVCred. Ils soulèvent également la question de la réelle indépendance des juges de 1^{ère} instance vis-à-vis du TC.

*La question concernant la **satisfaction des prestations offertes** par les magistrats a, logiquement, été posée aux seuls greffiers et avocats. La moitié des greffiers et les 2/3 des avocats sont satisfaits de ces prestations. Les greffiers qui ne sont pas de cet avis précisent que la qualité des prestations dépend des moyens à disposition des magistrats. Ils constatent une augmentation du nombre de dossiers et un paradoxe entre les notions de qualité et de rapidité de traitement. Les motifs d'insatisfaction concernent le manque d'écoute, le langage de spécialiste utilisé par les magistrats envers les justiciables et leur manque de communication.*

Les avocats sont d'avis que la qualité des prestations dépend de l'expérience des magistrats. Le système est parfois lent et la qualité d'écoute des magistrats est aussi remise en cause.

5.3. Conditions de recrutement, de nomination, de changement de fonction et de renouvellement de la nomination

5.3.1. Critères lors du recrutement / choix d'un candidat

5.3.1.1. Magistrats

Lorsque la question des critères de recrutement est soulevée auprès des magistrats, ceux-ci répondent majoritairement que les qualités humaines priment sur l'expérience et les connaissances.

Près d'une trentaine de critères liés aux qualités humaines ont été cités. On peut en discerner trois catégories :

- des critères liés au caractère du magistrat comme par exemple l'autorité dans la conduite des séances, l'indépendance, le courage et la droiture ;
- des critères liés à son esprit d'analyse, comme par exemple, l'esprit logique et méthodique, la capacité d'aller à l'essentiel, la pondération ;
- des critères liés à l'intelligence émotionnelle, comme par exemple, l'empathie, le sens de la relation et de la communication, l'écoute, l'ouverture d'esprit, le sens de l'équité et la tolérance.

L'importance accordée à l'expérience dépend du poste à attribuer. Les magistrats préconisent la mise en place de stages, un parcours au sein de l'ordre judiciaire, voire d'autres expériences professionnelles. Par ailleurs, une expérience de la vie et le fait d'avoir vécu des échecs personnels sont autant d'éléments qui ont été cités.

Concernant les connaissances, seules les connaissances juridiques ont été mentionnées comme critère à prendre en considération au moment du recrutement.

A l'occasion de cette question, plusieurs magistrats ont souligné l'importance accordée à l'appartenance politique des magistrats et ont déploré que ce critère ait ce poids dans le choix des candidats.

5.3.1.2. Greffiers

A l'instar des magistrats, les greffiers ont cité des critères découlant des qualités humaines requises pour la fonction. Les mêmes catégories peuvent être distinguées :

- des critères liés au caractère comme par exemple, l'autorité naturelle, la flexibilité, la curiosité, la confiance en soi, l'humilité et le charisme ;
- des critères liés à son esprit d'analyse, comme par exemple, l'esprit de synthèse, l'objectivité, l'impartialité et l'ouverture d'esprit ;
- des critères liés à l'intelligence émotionnelle, comme par exemple, l'écoute, la capacité à travailler en équipe, la tolérance, l'empathie, l'aptitude à la communication.

Les greffiers proposent, en plus des connaissances juridiques, que les magistrats connaissent les matières spécifiques qu'ils seront amenés à traiter.

En plus de l'expérience de la vie et du monde judiciaire, d'autres vécus professionnels sont souhaitables. Ceux-ci ne sont pas précisés.

5.3.1.3. Avocats

A nouveau, les critères les plus souvent nommés concernent les qualités humaines. Les mêmes adjectifs ont été utilisés par les avocats et dans les mêmes proportions que par les autres corps de métier rencontrés.

Les avocats suggèrent que les nouveaux magistrats aient déjà une pratique juridique quel que soit le domaine où cela a été exercé. Les candidats doivent aussi avoir une expérience de la vie.

Deux interviewés ont donné un avis différent : l'expérience antérieure du barreau ou une expérience juridique ne sont pas indispensables, car le métier de magistrat s'apprend sur le tas.

5.3.2. Critères lors d'un changement de fonction

5.3.2.1. Magistrats

Une grande partie des concernés ont proposé l'utilisation des mêmes critères que pour le recrutement. Trois critères spécifiques aux changements de fonction ont été cités concernant les qualités humaines : la mesure de la capacité à s'adapter, à se former, ainsi que le comportement à l'égard des parties dans la fonction précédente.

Une évaluation des magistrats dans leur fonction précédente permettrait de mesurer leur capacité de mener à bien leurs tâches dans le cadre de leur nouvelle fonction.

A l'occasion d'un changement de fonction, certains magistrats suggèrent qu'un contrôle de la mise à jour des connaissances juridiques soit réalisé auprès de ceux qui postulent à la nouvelle fonction.

Des propositions ont été formulées, notamment le fait d'envisager un entretien périodique avec l'autorité de nomination, ainsi que de mesurer la motivation du magistrat postulant et l'adéquation entre ses attentes et les besoins pour la fonction proposée.

5.3.2.2. Greffiers

En général, les greffiers mentionnent les mêmes critères concernant les qualités humaines que ceux pour le recrutement.

Ce qui est préconisé, en général, c'est de saisir l'occasion d'un changement de fonction pour évaluer les connaissances juridiques et pratiques, ainsi que la qualité du travail dans le cadre de la fonction précédente. De plus, la motivation concernant ce changement de fonction doit être évaluée ainsi que les aptitudes à réaliser les tâches dans le cadre de la fonction souhaitée.

Un greffier fait remarquer, pourtant, que l'expérience n'est pas toujours transférable d'une fonction à l'autre.

5.3.2.3. Avocats

Les avocats proposent de reprendre les mêmes critères que pour le recrutement, tout en mettant en avant certains critères spécifiques comme par exemple le développement de leur capacité à travailler en équipe. Un avocat suggère que les statistiques existantes soient utilisées pour évaluer l'efficacité des magistrats souhaitant changer de fonction. La faculté d'adaptation est aussi retenue comme un critère spécifique.

La majorité des avocats recommandent une évaluation qui peut prendre diverses formes : évaluation interne, évaluation de la motivation au changement, évaluation des

compétences et évaluation par d'autres acteurs de leurs impressions concernant le candidat au changement.

5.3.3. Processus à appliquer lors du recrutement / choix d'un candidat

5.3.3.1. Magistrats

On distingue trois opinions en ce qui concerne le processus de recrutement des magistrats.

Environ un tiers des personnes rencontrées pensent que le processus ne doit pas être modifié. En effet, les personnes engagées sont déjà connues par l'autorité de nomination et le cercle de recrutement est restreint.

Un autre tiers des personnes rencontrées proposent des modifications du processus actuel. Ces modifications doivent essentiellement porter sur la transparence du processus, sur l'introduction de personnes externes à l'ordre judiciaire pour l'évaluation des candidats. L'introduction d'un temps d'essai, de tests de la personnalité et de mise en situation des candidats vient compléter les mesures proposées.

Quelques magistrats proposent un nouveau processus de recrutement par la création d'une commission de nomination composée de membres internes et externes à l'ordre judiciaire.

Certains ont saisi l'occasion pour souligner le fait que dans le cadre du système de recrutement actuel, il est important d'être déjà connu et bien vu par le Tribunal cantonal, ce qui n'est pas nécessairement apprécié, le terme de « copinage » ayant été utilisé.

5.3.3.2. Greffiers

La majorité des greffiers pensent qu'il faut modifier le processus actuel. Diverses idées ont été lancées telles que l'introduction d'un temps d'essai ; la réalisation d'entretiens par des professionnels de la sélection des ressources humaines ; la mise en place de tests pratiques et psychologiques ; la mise en situation en audience, assortie d'observations des juges recruteurs ; enfin, l'organisation de stages dans le but d'évaluer le candidat.

Deux remarques ressortent des réponses des greffiers :

- les qualités humaines devraient être prioritaires dans le processus d'évaluation des candidats ;
- la nomination devrait être basée uniquement sur les compétences des candidats.

Une idée pour la refonte complète du processus de recrutement a été développée: la création d'une instance mixte (magistrats provenant du même domaine, magistrats provenant d'un autre domaine, éventuellement un avocat), laquelle pourrait proposer plusieurs candidats pour un poste. Sur cette base, le Tribunal cantonal ferait son choix et procéderait à la nomination.

5.3.3.3. Avocats

Les raisons invoquées par les avocats qui ne tiennent pas à modifier le processus sont de deux ordres. D'une part, la plupart du temps lorsqu'il s'agit de repourvoir un poste, les postulants sont déjà connus de l'autorité de nomination. D'autre part, le processus actuel garantit l'indépendance des magistrats.

Concernant les modifications éventuelles du processus actuel, deux suggestions ont été formulées : l'introduction d'un entretien avec l'autorité de nomination et l'examen des compétences du candidat.

Trois types de refonte du processus ont été proposées : d'une part, la création d'une commission composée de membres du Tribunal cantonal, d'un magistrat issu de la branche concernée et de quelques avocats. Cette commission, nommée par le Tribunal cantonal ou le

Conseil d'Etat, serait fixée dans un règlement ou une loi. D'autre part, à l'instar de la France, l'idée de procéder au recrutement sur la base d'un concours a été suggérée. Enfin, la création d'une commission de nomination de trois membres (deux magistrats expérimentés et un spécialiste des ressources humaines, lequel évaluerait l'aspect lié au caractère) complète les propositions de mise en place d'un nouveau processus.

Les interviewés ont formulé quelques remarques. L'une d'elles porte sur le fait que depuis 7-8 ans il n'y a plus eu de nomination de président issu d'une autre fonction de magistrat (par exemple, un juge d'instruction), alors que par le passé, une fois le brevet d'avocat obtenu, la filière « normale » était l'engagement en tant que substitut du procureur, puis en tant que juge d'instruction et, enfin, en tant que président. Aujourd'hui, les « poulains » du Tribunal cantonal, soit leurs greffiers, occupent le marché. La question se pose de savoir si c'est bien une volonté du Tribunal cantonal de maîtriser, par ce moyen, l'ordre judiciaire. Une autre remarque concerne le fait que le processus de recrutement devrait être connu des candidats, ce qui ne semble pas être le cas.

5.3.4. Processus à appliquer lors du changement de fonction

5.3.4.1. Magistrats

Les magistrats se sont à peu près exprimés dans les mêmes proportions que sous le chapitre 5.3.3.1 (« Processus à appliquer lors du recrutement / choix d'un candidat »), soit en faveur du maintien du processus actuel, soit en faveur d'une modification du processus actuel, soit, en faveur d'un autre processus.

Pour ce qui est de la modification du processus actuel, il s'agit essentiellement de l'utilisation d'entretiens d'appréciation de la fonction précédente, l'évaluation de l'expérience et la mesure de la motivation du candidat au changement.

Les magistrats, qui suggèrent qu'un autre processus soit mis en place, proposent la création d'une commission permanente qui entende les candidats et réalise la sélection. Une mise en situation des candidats, des tests de personnalité, voire la création d'un conseil de la magistrature, ont aussi été cités. Une proposition isolée suggère la mise en place d'une plateforme qui permettrait à chaque magistrat de communiquer sa candidature en rapport avec ses souhaits, car, aujourd'hui, certains magistrats ne savent pas comment et à qui dire ce qu'ils attendent. Une dernière remarque est que les services rendus au Tribunal cantonal permettent plus facilement d'accéder à une fonction. Le terme de « renvoi d'ascenseur » a été utilisé.

5.3.4.2. Greffiers

Les greffiers sont partagés entre deux idées principales :

- la modification du processus par l'introduction d'entretiens réalisés par des professionnels ou avec l'autorité de nomination. Une autre possibilité consisterait à organiser des stages ou des remplacements, afin que les magistrats puissent mieux connaître les fonctions qu'ils pourraient occuper.
- le remplacement du processus actuel par de nouveaux processus allant d'un extrême à l'autre : d'une simple lettre de motivation à l'évaluation du magistrat dans le cadre de son ancienne fonction et la réalisation de tests pratiques dans le but de mesurer ses aptitudes.

Une demande isolée a été exprimée, soit l'envoi, en cas de refus de l'autorité de nomination, d'une lettre expliquant le motif du refus, ceci au regard des relations de travail déjà existantes.

5.3.4.3. Avocats

Un argument en faveur du statu quo est qu'il n'y a aucune raison de traiter les magistrats différemment des autres collaborateurs de l'Etat.

Les modifications éventuelles de processus consisteraient à introduire un entretien avec l'autorité de nomination, un examen des compétences, ainsi que l'évaluation des qualités humaines du candidat. Enfin, l'évaluation du résultat des fonctions exercées précédemment, celle de l'expérience acquise et celle de la rapidité du temps de traitement des dossiers sont également suggérées.

La création d'une commission composée de membres du Tribunal cantonal, d'un magistrat de la branche concernée et de quelques avocats a été abordée, ainsi que la mise en place d'un concours à l'instar de la France. Il est également proposé d'évaluer les compétences par des personnes qui ont travaillé avec le candidat.

5.3.5. Critères lors du renouvellement de la nomination

5.3.5.1. Magistrats

Concernant les qualités humaines, les critères cités sont : l'attitude et le comportement, la motivation ainsi que les compétences sociales.

Quant à l'évaluation de l'expérience, elle pourrait être réalisée notamment par un point de situation sur chaque dossier en cours et/ou un bilan qualitatif et quantitatif. Des indicateurs, tels que le rapport entre le nombre de recours aboutis et le nombre de dossiers traités, permettraient également de mesurer l'expérience. Certains magistrats préconisent que des indicateurs concernant la rapidité de traitement des dossiers, la rentabilité et l'efficacité soient intégrés dans l'évaluation.

Un certain nombre de remarques ont été formulées à l'occasion de cette question. Celles-ci concernent notamment la remise en question du système de renouvellement qui devrait être remplacé soit par l'introduction d'un contrat à durée indéterminée, soit par un renouvellement réellement automatique. Un magistrat exprime son opinion de manière claire : pourquoi mettre en place un système compliqué pour répondre à quelques cas isolés qui poseraient un problème ? La proposition de la création d'une bourse des fonctions à disposition de celles et ceux qui souhaitent en changer a aussi été suggérée. Enfin, un magistrat propose d'allonger la liste des motifs d'exclusion plutôt que d'utiliser le système du renouvellement de la nomination qui, selon lui, ouvre la porte à l'arbitraire.

5.3.5.2. Greffiers

Les remarques portent sur la nécessité de la mise en place d'un système d'évaluation. Que cela soit sous la forme d'une auto-évaluation ou d'une évaluation annuelle sur la base d'un cahier des charges, il y a lieu de profiter du renouvellement de la nomination pour faire un point de situation.

Quelques interviewés ont mis en exergue le fait que le système de renouvellement de la nomination présente un risque pour l'indépendance des magistrats. Dans le même ordre d'idées, certains ont également évoqué le fait que le travail du juge ne devait subir aucun contrôle.

5.3.5.3. Avocats

Une des personnes interviewées suggère que les formations continues suivies par les magistrats soient prises en considération dans les critères de renouvellement de la nomination.

Certains proposent une évaluation permettant le renouvellement ou non de la nomination. Cette évaluation devrait être basée sur des faits et non sur des rumeurs, et/ou des indicateurs tels que le taux de recours par rapport au nombre de décisions, l'avis des justiciables, etc.

A propos de la périodicité des évaluations, un avocat propose une évaluation mensuelle ou trimestrielle, assortie d'une synthèse annuelle.

Un autre avocat suggère que lors de chaque renouvellement, chaque poste soit mis au concours permettant ainsi de comparer différents candidats.

5.3.6. Processus à appliquer lors du renouvellement de la nomination

5.3.6.1. Magistrats

Une grande partie des magistrats recommandent une modification du processus, notamment par l'introduction d'un entretien avec l'autorité hiérarchique pour faire le point. Les notions d'entretien de bilan et de mise en place de plans d'action sont aussi proposées, avec l'introduction d'un système permettant de savoir quels sont les points qui fonctionnent et ce qui doit être amélioré, mais surtout de communiquer le résultat aux personnes concernées.

Plusieurs propositions ont été faites au sujet du renouvellement, notamment une prestation de serment unique avec une nomination à vie. Il a même été évoqué que le renouvellement de la nomination présente un risque pour l'indépendance, surtout pour les magistrats de rang cantonal.

5.3.6.2. Greffiers

La moitié des greffiers rencontrés soutiennent l'idée de ne pas modifier le processus actuel. Ils arguent, notamment, du fait que la nomination à chaque législature donne une marge de manœuvre au Tribunal cantonal. En même temps, l'automatisme du système garantit le sentiment d'indépendance du magistrat.

Ceux qui préconisent que le système soit modifié, le font surtout en s'appuyant sur le fait que c'est l'occasion d'évaluer la qualité du travail, la quantité des dossiers traités et le comportement du magistrat.

En revanche, un des greffiers rencontrés pense que l'indépendance des magistrats pourrait être réduite si l'on procédait à des évaluations, lesquelles pourraient être ressenties comme des contrôles.

5.3.6.3. Avocats

Un avocat, favorable au statu quo, trouve que le système actuel est expédient et logique.

Ceux pour qui le système actuel doit être modifié proposent un système d'évaluation et la réduction du caractère automatique du renouvellement.

Les deux arguments qui vont dans le sens d'une refonte du processus sont :

- d'une part, que l'autorité de renouvellement soit indépendante du Tribunal cantonal. Une Cour de magistrats, composée de magistrats nommés par un collège de magistrats de 1^{ère} instance, serait en charge du renouvellement de la nomination et, en même temps, l'autorité disciplinaire
- d'autre part, qu'il y ait un examen de la réalisation des tâches formalisées dans un cahier des charges et l'introduction d'un controlling interne.

5.3.7. Orientation générale des opinions

Ce chapitre traite des questions de recrutement, de nomination, de changement de fonction et de renouvellement sous deux angles : le processus et les critères à prendre en considération.

L'intention des auteurs du questionnaire est de savoir dans quelle mesure les magistrats, les greffiers et les avocats connaissent le système, c'est-à-dire comment y accéder, comment évoluer de l'intérieur et quelles sont leurs opinions sur ces sujets.

*La question des **critères préconisés pour le choix des candidats** n'a pas donné lieu à un large éventail de réponses. Pour les trois catégories de personnes interviewées, les qualités humaines priment sur l'expérience et les connaissances juridiques.*

Concernant les qualités humaines, les magistrats, les greffiers et les avocats ont cité des critères que l'on peut répartir en trois catégories : des critères liés au caractère des candidats, à leur esprit d'analyse et à leur intelligence émotionnelle.

Les magistrats privilégient l'expérience des candidats acquise lors de stages effectués au sein de l'ordre judiciaire et l'expérience de la vie. Cet avis est aussi partagé par les avocats. Quelques greffiers préconisent que le critère de connaissance des matières spécifiques traitées dans les dossiers, comme par exemple la finance, soit pris en considération.

*Lors d'un **changement de fonction**, les trois catégories représentées ont répété les mêmes critères que pour le choix d'un candidat. Dans les mêmes proportions, ils proposent que lors d'un changement de fonction, une évaluation des magistrats soit réalisée. Les magistrats précisent que cette évaluation doit porter sur le contrôle de la mise à jour des connaissances juridiques. Les greffiers ajoutent que la qualité du travail du magistrat devrait faire partie de cette évaluation et un avocat propose que la capacité à travailler en équipe soit aussi l'un des critères d'évaluation.*

*Le **processus à appliquer lors du recrutement** divise les opinions.*

Un tiers des magistrats et une minorité des greffiers sont d'avis de maintenir le processus actuel. Les avocats, qui partagent le même avis, précisent que le processus actuel favorise l'indépendance des magistrats. Certains magistrats proposent une plus grande transparence du processus.

Plusieurs idées de modifications ont été émises, notamment :

- *l'introduction de personnes externes à l'ordre judiciaire dans le processus ;*
- *l'introduction de tests et d'une période d'essai ;*
- *la création d'une commission de nomination.*

*Les différentes opinions, remarques et propositions ont été émises dans des proportions comparables dans le cadre de la question du **processus à appliquer lors d'un changement de fonction**. L'utilisation d'entretiens, basés sur la qualité du travail réalisé lors des fonctions précédentes, a été suggérée par des représentants des trois catégories de personnes rencontrées. L'idée d'organiser des stages de remplacement afin de mieux connaître les spécificités d'une fonction a été émise par les greffiers. Des avocats ont proposé à l'occasion d'un changement de fonction d'évaluer l'acquisition d'expérience des magistrats et leur capacité à traiter rapidement les dossiers.*

*Pour ce qui est du **renouvellement de la nomination**, les **critères** retenus par les magistrats sont les qualités humaines, l'attitude, le comportement, la motivation et les compétences sociales. L'idée d'utiliser des indicateurs concernant la rentabilité et l'efficacité a été émise tant par des magistrats que par des avocats. Des greffiers ont souligné l'importance de la mise en place d'un système d'évaluation, le terme d'auto-évaluation a aussi été prononcé.*

La question du **processus** qui devrait être appliqué **pour le renouvellement** a permis de constater qu'une grande partie des magistrats et la moitié des greffiers sont d'avis qu'il faut modifier le processus actuel. Beaucoup pensent que ce serait l'occasion d'évaluer le travail réalisé. Les avocats sont partagés sur la question. Ceux qui sont favorables à une modification proposent aussi différentes formes d'évaluation, réalisées par une instance indépendante du Tribunal cantonal. Le principal argument des personnes favorables au maintien du processus actuel est l'indépendance qu'il garantit à la magistrature.

5.4. Contrôle, surveillance, discipline

5.4.1. Système de contrôle et de surveillance disciplinaire

5.4.1.1. Magistrats

Les magistrats qui désirent modifier la **structure de contrôle** suggèrent la création d'une commission paritaire ou d'un conseil de la magistrature ou la création d'un conseil de discipline. La composition de ces commissions est différente de l'une à l'autre. Elle ont pour point commun d'y intégrer des tiers ne faisant pas partie de l'autorité disciplinaire actuelle. Concernant les compétences de ces instances, une idée a été proposée, soit que l'immunité du magistrat ne puisse être levée que par ce type de conseil.

Au sujet de la mise en place de nouvelles structures, un magistrat s'est exprimé défavorablement car il pense que c'est inadapté à la taille du canton de Vaud, trop petit. Un autre encore préfère que l'autorité de nomination reste seule compétente en la matière.

Dans le cas du **processus de contrôle**, le système actuel est satisfaisant pour certains. La visite annuelle d'une délégation convient. Pour d'autres, les magistrats de 1^{ère} instance doivent être contrôlés par la hiérarchie au moyen d'une évaluation annuelle, les magistrats de 2^{ème} instance par une commission parlementaire.

Un magistrat propose de réunir, en cas de problème, la commission de recrutement, des représentants de l'autorité de nomination et de l'ordre des avocats vaudois, ainsi qu'un tiers représentant les justiciables. Ceux-ci seraient compétents pour décider des sanctions.

Dans le cadre de leurs inspections, il a été souhaité que les juges cantonaux soient plus attentifs et donnent suite aux remarques exprimées par les magistrats.

Un des magistrats interviewés s'est dit satisfait du processus de contrôle actuel car il est efficace, discret, souple et il contribue au maintien du sentiment d'indépendance.

Pour ce qui est des **moyens de contrôle**, un magistrat a rappelé que le contrôle juridique s'effectue déjà par les recours. Un autre que les recours et le droit de plainte sont déjà existants.

Ceux des interviewés qui demandent plus de moyens, suggèrent des évaluations des magistrats tous les deux ans. Ils suggèrent aussi de renforcer et codifier le rôle des chefs d'office. Enfin, il a été proposé que les heures effectuées par les magistrats soient contrôlées au moyen d'une timbreuse.

Certaines **remarques** ont pour but d'attirer l'attention sur le fait que la mise en place d'une surveillance plus élaborée pourrait réduire l'indépendance des magistrats et que la régulation se fait déjà par les réclamations adressées au Tribunal d'accusation.

Il a également été évoqué que quel que soit le système de contrôle, se pose la question de la sanction. Concernant les magistrats de rang cantonal, la sanction éventuelle se concrétise au moment de la réélection.

La question de la soumission ou non des magistrats à la Loi sur le personnel a également été posée.

Un magistrat doute de l'efficacité du Tribunal cantonal concernant les cas qui posent problème.

5.4.1.2. Greffiers

Plusieurs propositions ont été faites par les greffiers concernant les **structures de contrôle** et de surveillance. Le principe de l'indépendance d'un organe de contrôle est revenu à plusieurs reprises. Une autre idée concerne le principe d'un contrôle par les pairs, la création d'une commission de discipline. Les mêmes idées de structures que celles évoquées par les magistrats ont été proposées par les greffiers.

Concernant le **processus**, l'actuel convient et il s'agit de le maintenir.

Les **moyens de contrôle** proposés sont soit une évaluation, soit une auto-évaluation, soit l'élaboration de cahiers des charges.

Les **critères** proposés pour le contrôle des magistrats sont tant la qualité que la quantité du travail réalisé. L'évaluation des relations avec les collaborateurs et les collègues a aussi été proposée comme critère. Enfin, le contrôle des heures effectuées par les magistrats a aussi été cité.

Les **remarques** sont diverses. Certains estiment nécessaire de ne pas changer ce qui se fait déjà. Un autre a l'impression que le Tribunal cantonal laisse aller la situation actuelle. L'essentiel est de sauvegarder l'indépendance du juge en mettant en place un système de contrôle qui n'intervienne pas sur le contenu des jugements.

Le cumul des différentes fonctions du Tribunal cantonal réduit, aux yeux de certains, la crédibilité du système de contrôle en place.

5.4.1.3. Avocats

Le **processus** actuel convient pour un certain nombre d'avocats rencontrés. D'autres sont favorables au maintien du système actuel, en y intégrant des représentants du monde civil. Enfin, ceux qui sont favorables à la création d'un conseil de discipline, le sont à condition qu'il soit détaché du contrôle du Tribunal cantonal sans être rattaché au politique.

Il a été proposé que le médiateur soit intégré au sein de l'autorité de contrôle. Il devrait être compétent pour dénoncer les cas de comportement répréhensible des magistrats.

La création d'un conseil de la magistrature a été évoquée. Il serait composé de magistrats et d'avocats de façon à garantir l'objectivité. D'autres termes ont été utilisés pour dénommer un tel organe de contrôle indépendant : par exemple, une chambre de la magistrature, un conseil de discipline.

Certains avocats sont opposés à l'idée d'une commission parlementaire et critiquent le fait que les magistrats de rang cantonal soient contrôlés par une instance politique.

Le fait que le Tribunal cantonal s'administre lui-même est aussi critiqué. Il devrait être un tribunal avec une activité juridictionnelle exclusivement.

Les avocats sont réservés quant aux **critères de contrôle**. Ils relèvent simplement qu'il n'est pas possible d'appliquer les mêmes critères qu'aux professions libérales. Certains souhaitent que les connaissances, l'expérience et les compétences remplacent le système de cooptation.

5.4.2. Orientation générale des opinions

La question concernant le contrôle, la surveillance et la discipline a donné lieu à des propositions diverses. La création d'une instance indépendante a été évoquée par des magistrats, des greffiers et des avocats. L'intégration de tiers est aussi une proposition commune aux trois catégories.

Pour des magistrats, les tiers à intégrer ne devraient pas faire partie de l'autorité disciplinaire actuelle. Selon les greffiers, le cumul des différentes fonctions du Tribunal cantonal réduit la crédibilité du système de contrôle en place. Des avocats ont proposé d'intégrer le médiateur et des représentants du barreau au sein d'un conseil de discipline ou d'un conseil de la magistrature.

Selon quelques magistrats et des greffiers, les contrôles devraient porter sur la qualité du travail réalisé et sur les heures effectuées. Les avocats préconisent que les connaissances, l'expérience et les compétences remplacent le système actuel de la cooptation. Dans les trois catégories d'interviewés, on compte des opinions favorables au maintien de la situation actuelle. Ceci tout en précisant que les inspections réalisées devraient faire l'objet d'une plus grande attention de la part des juges cantonaux.

Pour les magistrats, les greffiers et les avocats, quel que soit le système de contrôle, il doit garantir l'indépendance des magistrats.

5.5. Formation

5.5.1. Acquisition des connaissances, de l'expérience et des qualités humaines

5.5.1.1. Magistrats

Pour une majorité des magistrats, à la suite d'une formation juridique universitaire, la meilleure façon d'apprendre le métier est le stage d'avocat et la pratique du greffe. Il s'agit donc d'apprendre dans l'environnement des tribunaux, d'évoluer dans le milieu judiciaire.

A côté de ce parcours, les idées de cours, séminaires, stages ont aussi été proposés, afin de développer des connaissances en psychologie pour améliorer les comportements (par exemple, en médecine, des cours de psychologie ont été introduits dans le cursus), de sensibiliser à l'écoute, aux relations humaines, à la médiation, à la conciliation et à la gestion des conflits.

L'idée du stage auprès de chaque maillon de la chaîne (par ex., police, juge d'instruction, parquet, tribunal, pénitentiaire) a aussi été proposée, ainsi que la possibilité de congés sabbatiques.

Concernant l'acquisition des qualités humaines nécessaires à l'exercice du métier, pour la plupart des personnes qui se sont exprimées sur la question, les avis sont convergents : soit on les a, soit on ne les a pas.

5.5.1.2. Greffiers

La plupart des greffiers partagent la même opinion que les magistrats : à la suite d'une formation juridique, la meilleure façon d'apprendre le métier est la pratique du greffe et du barreau. Il s'agit donc bien d'apprendre sur le tas, par l'observation, l'imitation et la relation avec des magistrats. L'un d'entre eux souligne l'importance de la 1^{ère} instance car c'est là que le contact est direct avec les justiciables et avec la réalité.

Des formations complémentaires ont également été proposées dans divers domaines : déontologie, comportement avec les justiciables, contacts interdisciplinaires, éthique, morale, psychologie, manière de traiter le justiciable et changement de législation

5.5.1.3. Avocats

La plupart des avocats rencontrés partagent la même opinion que les magistrats : à la suite d'une formation juridique universitaire, la meilleure manière d'apprendre le métier est la pratique du greffe et du barreau. Un des avocats rencontrés propose même de compléter par un stage dans un office d'instruction pénale et dans un tribunal d'arrondissement. En revanche, deux avocats regrettent qu'aucune formation spécifique n'existe (ex : école de la magistrature). L'un d'entre eux regrette deux choses : la fonction de greffier n'est pas assez valorisée (ce qui peut dissuader certains d'acquérir de l'expérience de cette manière) et le barreau et la magistrature n'ont pas assez de contact (ex : aucune formation continue en commun).

Des formations continues, stages, séminaires, y compris dans d'autres cantons, ont été proposés par les avocats interviewés, avec des contenus divers : négociation, dialogue, comportement, relations humaines, etc.

5.5.2. Ouverture de l'accès à la magistrature à ceux qui n'ont pas une formation juridique

5.5.2.1. Magistrats

Environ 4/5 des magistrats considèrent que l'accès à la magistrature professionnelle (juges permanents) ne doit être ouverte qu'à des titulaires d'une formation juridique. Les arguments avancés sont les suivants : la sécurité du droit doit être assurée; la formation juridique est une base nécessaire ; les questions à traiter sont complexes ; le droit devient de plus en plus compliqué ; les garanties minimum de base doivent être assurées, afin de protéger le justiciable contre l'aléatoire, l'injustice ; enfin, le seul bon sens ne suffit pas.

Les personnes en faveur d'une ouverture pensent que des formations supérieures type HEC ou une formation en sciences forensiques ou en sciences humaines, sont également valables pour devenir magistrat. L'un d'entre eux souligne le fait que la formation est pratique et que la motivation prime.

De manière générale, il est accepté que les juges laïques (juges non permanents) ne possèdent pas nécessairement une formation juridique.

Selon un magistrat, la présence de magistrats non juristes pourrait se révéler utile si des instances de médiation étaient mises en place.

5.5.2.2. Greffiers

Seuls deux greffiers sur les seize rencontrés considèrent que l'accès à la magistrature peut être ouvert à des titulaires d'autres formations.

Pour la majorité des greffiers, la nécessité d'une formation juridique s'impose pour les raisons suivantes: technicité du droit, base minimum pour acquérir un raisonnement juridique, connaissance de la procédure, exigences accrues des justiciables, etc.

Enfin, les greffiers, comme les magistrats, sont ouverts à d'autres formations de base pour les juges laïcs (juges non permanents) car c'est leur spécialité qui compte.

5.5.2.3. Avocats

Une très grande majorité d'avocats – onze sur treize – sont d'avis qu'une formation juridique est nécessaire pour accéder à la magistrature. Les motifs sont la nécessité d'avoir des connaissances et une logique juridiques, la complexité du droit, etc.

L'ouverture est laissée aux non juristes pour des domaines très spécialisés ou pour des domaines pour lesquels la loi laisse une grande marge d'appréciation.

Enfin, pour les avocats comme pour les magistrats et les greffiers rencontrés, les juges laïcs peuvent être non juristes.

5.5.3. Ecole de la magistrature

5.5.3.1. Magistrats

Sur trente et un magistrats rencontrés, environ les deux tiers sont en faveur d'une école de la magistrature. Toutefois, leur vision de ce qu'elle devrait être est assez hétérogène. Certains sont en faveur d'une formation de base dans ce type d'école, d'autres en cours d'emploi, d'autres sous la forme d'un post-grade. Aucune des personnes interviewées ne la conçoit sur le plan cantonal, elle ne peut être que romande ou nationale.

Les motivations en faveur d'une école de la magistrature sont la tendance à l'unification des procédures, la mobilité, l'ouverture du métier à des non juristes et une formation de base

identique pour tous. Le contenu des formations proposées est très diversifié : psychologie ; comportement ; relations humaines ; rédaction ; droit (de base, complémentaire, nouveautés) ; comptabilité ; finances ; instruction des dossiers ; tenue des audiences ; rédaction d'un jugement ; médiation ; gestion des conflits ; art oratoire.

Pour le tiers des magistrats qui se sont exprimés contre une école de la magistrature (quelle que soit sa forme), les raisons en sont les suivantes :

- le territoire est trop petit pour une telle structure ;
- une école cloisonnerait le métier, ce serait créer une tour d'ivoire ;
- un système élitiste serait mis en place ;
- l'approche du métier serait trop académique, théorique.

En revanche, des magistrats sont convaincus que le stage d'avocat et la pratique du greffe sont de meilleurs moyens pour appréhender la réalité.

5.5.3.2. Greffiers

Sur seize greffiers rencontrés, environ un tiers s'exprime en faveur de la création d'une école de la magistrature. Les raisons sont la nécessité d'un bagage minimum commun et l'importance d'une formation spécifique, plus pointue, etc. Pour l'un d'entre eux, le Canton pourrait s'inspirer du système français avec un concours d'entrée et un concours final. Les formations proposées concerneraient les évolutions juridiques et techniques ; la criminalité économique et informatique ; la déontologie ; la procédure. Des stages pratiques pourraient aussi être envisagés.

Pour la majorité des greffiers qui ne sont pas favorables à la mise en place d'une école de la magistrature, les motifs sont les suivants :

- la formation serait trop théorique,
- le système ne pourrait pas assurer un emploi à tous les participants,
- cela réduirait la diversité des cursus,
- le métier se cloisonnerait,
- la mise en œuvre et l'exploitation généreraient des coûts importants.

Enfin, deux greffiers ont exprimés des points de vue spécifiques. Le premier pense que le fait de mettre en place ce type d'école prolonge les études et ferme encore plus la porte aux femmes si elles souhaitent avoir des enfants avant l'âge de 40 ans. L'autre pense qu'il y aurait une scission entre les magistrats et les avocats car ils seraient séparés dès leur formation.

5.5.3.3. Avocats

L'opinion des avocats est partagée à parts égales.

Pour ceux qui sont en faveur de la création d'une école de la magistrature, les motivations sont les suivantes : c'est une forme de reconnaissance du métier ; elle permettrait une application plus uniforme du droit, des pratiques dans les tribunaux. Certains ont proposé que cette école comprenne des stages pratiques pour apprendre le métier. Ce type de formation porterait sur des matières comme le droit , la procédure, la gestion des conflits, la tenue d'une audience, la conciliation, la négociation, etc.

Pour l'autre moitié des avocats, leur opinion est défavorable car cette école formerait trop de spécialistes, ce serait un ghetto ; de plus, la formation serait trop théorique.

5.5.4. Développement de la formation continue

5.5.4.1. Magistrats

Pour certains, elle doit être interne à l'ordre judiciaire vaudois, pour d'autres elle doit être romande, sous forme de séminaires ou de conférences, de stages, voire de congés sabbatiques. Pour ceux qui sont en faveur d'une école de la magistrature, la formation continue devrait y être intégrée. Pour certains, elle devrait être obligatoire, pour d'autres elle relève de la responsabilité individuelle.

Les cours proposés sont : la gestion des conflits, la gestion du travail en équipe, des formations juridiques (nouveautés, spécialités, etc.), le développement personnel, la médiation, la conciliation, la psychologie, l'économie, la sociologie.

Plusieurs personnes interviewées soulignent leur surcharge de travail et le manque de temps qui ne leur permettent pas de se former, d'envisager des formations continues.

5.5.4.2. Greffiers

A une exception près, tous les greffiers rencontrés sont en faveur du développement de la formation continue.

Diverses solutions sont proposées : des séminaires, des conférences, l'école de la magistrature, des échanges avec des acteurs du système (ex : police, psychologues, etc.), des contacts interdisciplinaires, etc. Le contenu devrait porter sur les évolutions juridiques et techniques, des formations spécifiques (ex : criminalité économique, informatique) et l'étude de cas concrets. Les buts seraient de partager et mettre en commun des expériences, d'unifier les pratiques, de mettre à jour les connaissances. Pour quelques greffiers, la formation continue devrait être obligatoire.

5.5.4.3. Avocats

Tous les avocats rencontrés sont en faveur d'un développement de la formation continue des magistrats. Elle pourrait prendre la forme de conférences, séminaires, stages (y compris dans d'autres cantons), cours et semestres sabbatiques. Plusieurs avocats ont proposé que cette formation continue soit commune à plusieurs professions juridiques.

Plusieurs propositions de contenu ont été faites : informations sur l'environnement de la société et des institutions qui sont souvent en contact avec la justice (ex : service pénitentiaire, patronage, association d'employeurs et de travailleurs, association de locataires et de propriétaires, etc.), étude de cas pratiques, nouveautés juridiques, comportement, gestion d'une audience, relations humaines, etc.

5.5.5. Orientation générale des opinions

Ce chapitre traite du thème de la formation sous plusieurs angles.

D'une part, les questions posées concernent la formation de base et continue nécessaire à l'exercice du métier de magistrat. C'est donc la matière et le contenu qui sont abordés.

D'autre part, une question portant sur l'organisation structurelle de la formation a également été posée, soit leur opinion sur la création d'une école de la magistrature.

Enfin, les auteurs du questionnaire ont voulu savoir si l'exercice de la magistrature pouvait être ouvert à des titulaires d'autres formations qu'une formation juridique.

Leur intention est de connaître l'avis de professionnels du monde judiciaire sur les besoins et les évolutions probables du métier en matière de compétences et de connaissances.

L'acquisition des connaissances, de l'expérience et des qualités humaines est une question qui a suscité des réponses semblables de la part des trois catégories professionnelles.

Pour les trois catégories, une formation juridique complète est nécessaire, incluant la pratique du barreau et / ou du greffe. Dans la plupart des cas, les personnes interviewées pensent que l'acquisition des qualités humaines est illusoire. Le magistrat les possède ou pas.

Les magistrats ont exprimé qu'au travers de cours, de séminaires et de stages, ils pouvaient améliorer leur comportement. Ils évoquent aussi l'utilité d'acquérir des connaissances en psychologie, dans le domaine des relations humaines, de la médiation et de la gestion des conflits.

Les greffiers ont aussi répondu que l'acquisition du métier passait par une solide formation juridique et qu'ensuite l'apprentissage se faisait par l'observation, l'imitation et la relation avec les magistrats. Ils ajoutent l'utilité des formations telles que la déontologie, le comportement avec les justiciables, l'éthique, les relations humaines et les changements de législation.

Les avocats ont cité des formations, telles que la négociation, le dialogue et les relations humaines.

La question de **l'accès à la magistrature** à ceux qui n'ont pas une formation juridique rassemble la majorité des personnes interviewées, toutes professions confondues.

4/5 des magistrats, 7/8 des greffiers et 5/6 des avocats sont d'avis qu'une formation juridique est nécessaire pour accéder à la magistrature. La même proportion d'interviewés pensent que cette condition ne doit pas être appliquée aux juges laïcs.

Les différentes positions, très minoritaires, citent d'autres formations qui permettraient, selon eux, d'accéder à la magistrature (ex : HEC, sciences forensiques).

2/3 des magistrats, 1/3 des greffiers et la moitié des avocats questionnés sont en faveur d'une **école de la magistrature**. Plusieurs formes sont proposées : formation de base, post-grade ou en cours d'emploi. Les magistrats la conçoivent sur le plan romand, voire national.

Les greffiers y voient une réponse à la nécessité de posséder un bagage commun et celle d'une formation spécifique pointue. Les avocats y voient l'avantage d'une application plus uniforme du droit.

Beaucoup d'idées ont été émises concernant les matières enseignées. Les thèmes cités reprennent ceux évoqués auparavant concernant les connaissances et l'expérience dont ont besoin les magistrats pour exercer leur métier.

Les motifs évoqués par les personnes contre le principe d'une école de la magistrature sont le cloisonnement que provoquerait cette institution, l'approche trop académique du métier et les coûts importants générés par l'investissement et l'exploitation.

La question concernant le **développement de la formation continue** a recueilli des avis positifs. Certains magistrats considèrent la formation continue comme devant être rendue obligatoire, d'autres pensent qu'elle relève de la responsabilité individuelle.

Quelques avocats ont émis l'idée de développer une formation continue commune aux différents acteurs du système.

Plusieurs thèmes ont été proposés par les différents représentants des trois métiers concernés :

- gestion des conflits, gestion du travail en équipe
- nouveautés juridiques, traitements de cas concrets
- économie, sociologie, informatique

Les formes suggérées sont les conférences, les séminaires, les stages et les congés sabbatiques.

Des magistrats ont aussi souligné que le manque de temps et la surcharge de travail ne leur permettent pas d'envisager une formation continue.

5.6. Mobilité (fonctions et territoire)

5.6.1. Mobilité proposée

5.6.1.1. Magistrats

A quelques exceptions près, tous les magistrats sont en faveur d'une mobilité volontaire tant géographique que fonctionnelle. Elle permet d'éviter la routine, la lassitude qui s'installe avec le temps dans une même fonction. Une telle mobilité aurait un impact sur l'intérêt de la profession et la motivation. Toutefois, les différences de rémunération entre les différentes fonctions de première instance sont un obstacle à la mobilité et leur uniformisation est une condition importante. Une autre condition mentionnée est la souplesse du système, laquelle doit tenir compte de chacun. Le fait de lier la mobilité à l'entretien d'évaluation (pour ceux qui y sont favorables) a également été proposé. Enfin, le système de mobilité doit tenir compte du besoin de stabilité du système, soit entre 2 à 5 ans dans la même fonction.

A l'occasion de cette question, plusieurs idées ont été formulées :

- La nomination d'un magistrat ne devrait plus être attachée à un lieu (district ou arrondissement) mais au niveau du Canton, ce qui faciliterait les démarches dans le cadre de la mobilité géographique.
- Une bourse aux échanges pourrait être créée. Chaque personne intéressée pourrait manifester ses intentions au Tribunal cantonal. Il s'agit essentiellement de pouvoir annoncer sa disponibilité au changement.

5.6.1.2. Greffiers

Sur seize greffiers, deux d'entre eux ne sont pas en faveur du développement de la mobilité. Pour eux, les magistrats sont spécialisés dans leur domaine (pénal ou civil) et le temps d'adaptation nécessaire serait trop important, ce qui aurait pour conséquence d'accroître le retard. De plus, le droit évoluant très vite, la question se pose de savoir comment il est possible de se tenir à jour dans tous les domaines.

La majorité des greffiers en faveur du développement de la mobilité s'appuie sur les arguments suivants : elle peut être un élément de formation continue ; elle permettrait de développer la polyvalence, éviterait la routine, la lassitude, etc. A nouveau, les différences de rémunération entre les fonctions de 1^{ère} instance sont un frein à la mobilité volontaire.

Une proposition a été formulée : instaurer un système d'échange de postes, par exemple, entre deux magistrats qui souhaiteraient échanger leur place.

5.6.1.3. Avocats

Les avocats rencontrés sont majoritairement en faveur du développement d'un système de mobilité volontaire. Certains souhaitent même qu'elle dépasse les frontières du Canton, dans la mesure où les procédures sont unifiées. Le but est toujours le même : éviter la routine, la lassitude. Pour l'un d'entre eux, la mobilité dépend des postes disponibles ; pour un autre, c'est en fonction des souhaits ; enfin, pour un autre, même si un système de mobilité plus ouvert était mis en place, les magistrats ne l'utiliseraient pas, si ce n'est pour se rapprocher du centre (soit de Lausanne) et du Tribunal cantonal.

La proposition suivante a été exprimée : les magistrats devraient occuper la même fonction au maximum durant 5 à 10 ans. Afin de respecter ce délai, un système de rocade pourrait être mis en place.

5.6.2. Mobilité imposée

5.6.2.1. Magistrats

Deux tiers des magistrats sont opposés au fait que l'on impose la mobilité, géographique et fonctionnelle. Trois d'entre eux pensent que si elle était imposée, elle devrait être inscrite dans une loi, un règlement. Leurs arguments sont la contre-productivité pour l'ordre judiciaire, le sentiment de sanction pour les concernés, le risque de démotivation, etc. De plus, cette orientation serait défavorable aux personnes travaillant à temps partiel.

Deux magistrats sont en faveur d'une mobilité imposée au niveau géographique, considérant que le Canton a une dimension adaptée. D'ailleurs, le rattachement à un arrondissement / district pourrait être supprimé. En revanche, ils sont opposés à la mobilité imposée au niveau de la fonction, notamment parce que les différentes fonctions couvrent plusieurs métiers et qu'on ne peut imposer le changement de métier.

Enfin, huit magistrats sont en faveur de la mobilité imposée. Elle doit répondre à un besoin identifié par le Tribunal cantonal, l'intérêt général primant sur les intérêts particuliers. L'évaluation périodique permet de mesurer l'usure de la personne dans sa fonction et d'envisager un changement. Enfin, il a également été proposé que ce soit une compétence d'un éventuel conseil de la magistrature.

5.6.2.2. Greffiers

Quinze greffiers sur seize sont contre le fait d'imposer la mobilité. Le seizième n'est ni pour, ni contre, car selon lui la question perd de son sens dans la mesure où, actuellement, il y a plus de candidats sur le marché que de postes disponibles !

Pour certains, plutôt que d'envisager le fait d'imposer, il faudrait rendre le système assez attractif pour qu'il y ait suffisamment de volontaires. La mobilité imposée pourrait être envisagée dans le cas de dépannage et elle serait provisoire.

Les conséquences d'un système imposé pourraient être la démotivation, l'insécurité, une diminution de l'implication dans la fonction. Le système poserait également un problème de garantie de l'indépendance dans la mesure où un changement pourrait être lié à une forme de sanction. D'ailleurs, un des greffiers rencontrés a posé la question de savoir si le but d'une mobilité imposée est de se débarrasser de certaines personnes plus facilement.

5.6.2.3. Avocats

En majorité, les avocats sont contre le fait d'imposer la mobilité. Pour les trois avocats en faveur de cette solution, elle serait envisageable en tant que formation continue ou alors, pour les jeunes magistrats, comme un passage obligé afin d'acquérir des expériences. Enfin, elle permettrait d'éviter que certains magistrats s'aigrissent, n'aient plus l'enthousiasme et ne prennent plus les justiciables au sérieux.

Pour les autres, le fait d'imposer un changement aurait des conséquences sur la qualité et la quantité de travail du magistrat, ce serait donc contre-productif. Cette approche pourrait donner le sentiment que l'on crée des pressions et ainsi porter atteinte à la liberté personnelle.

5.6.3. Conséquences pratiques de la mobilité

5.6.3.1. Magistrats

Les avis sont assez partagés, souvent nuancés en fonction du fait que la mobilité est imposée ou volontaire.

Les conséquences positives citées sont les suivantes : elle permet d'éviter la routine, la lassitude ; elle ouvre la possibilité de relever de nouveaux défis, de tester sa capacité d'adaptation ; elle augmente la satisfaction de toutes les parties ; elle permet de développer la polyvalence, l'acquisition d'autres connaissances ; elle donne la possibilité de vivre d'autres expériences, etc. Il a aussi été évoqué le fait qu'avec un système de mobilité, les possibilités de renforcer une équipe en difficulté seraient accrues, ce qui apporterait de la souplesse au système.

Parmi les conséquences négatives, l'aspect de la démotivation en cas de mobilité imposée a souvent été cité. D'autres éléments ont été évoqués : le fait que l'organisation administrative s'en trouverait compliquée ; le risque que le niveau général des compétences soit abaissé car les magistrats n'auraient plus le temps de se spécialiser ; le risque de diminuer le rendement car à chaque changement il faut un temps d'adaptation et d'apprentissage de la matière et des dossiers. Enfin, deux autres risques ont été définis : le fait que l'on utilise la mobilité pour déplacer des magistrats afin de les mettre sous pression et, ainsi, qu'ils liquident rapidement les dossiers en cours. Puis, la mobilité imposée augmenterait le risque de tensions entre les magistrats et leurs supérieurs hiérarchiques.

Qu'elle soit volontaire ou imposée, la mise en place d'une mobilité accrue suppose, pour trois magistrats, que les conditions suivantes soient remplies : la question de la rémunération des magistrats de 1^{ère} instance et la prédétermination du cursus, c'est-à-dire une distinction au départ entre le civil et le pénal.

Un magistrat a également évoqué le fait que la mobilité peut être un moyen de fuir des problèmes relationnels, une situation difficile. Un autre pose la question du dilemme entre le choix d'être un spécialiste ou d'être un généraliste.

Enfin, un magistrat évoque la situation d'impasse dans laquelle se trouvent les juges. A son avis, s'ils refusent, cela marque leur carrière pour longtemps.

Toutefois, il semble que de manière générale, peu de magistrats seraient tentés par une mobilité accrue, le milieu étant assez fermé.

5.6.3.2. Greffiers

A nouveau, les avis sont partagés.

Les aspects positifs évoqués sont la motivation découlant d'une mobilité volontaire, le nouvel élan que cela provoquerait, ainsi qu'un renouvellement des forces. Les magistrats pourraient ainsi développer plus d'expériences et de connaissances diverses du droit. Les effets positifs pour le système seraient d'assurer des permanences là où il y a un besoin, de favoriser la gestion des postes et des instances, enfin cela contribuerait à unifier les pratiques.

Plusieurs greffiers ont également évoqué des aspects négatifs découlant d'une mobilité accrue. Pour certains, cela poserait des problèmes pratiques et logistiques, ainsi que du retard dans la prise de décision, des blocages, voire des tensions. Si la mobilité peut être imposée, elle réduit l'indépendance des magistrats, selon un des greffiers rencontrés. Enfin, pour un autre, le fait qu'elle puisse être imposée provoquerait plus d'insécurité pour le justiciable car il aurait à faire à un juge qui ne connaît ni la région ni le tissu social.

Deux conditions sont nécessaires pour la mise en œuvre : le nivellement de la rémunération de tous les juges de 1^{ère} instance et la suppression de l'obligation du lieu de domicile.

Quelques greffiers soulignent le fait que si un système de mobilité était mis en œuvre, seules les places prestigieuses au niveau géographique ou fonctionnelle feraient l'objet de postulations.

5.6.3.3. Avocats

Pour les avocats, les conséquences positives de la mobilité seraient la disparition de la lassitude des magistrats. Elle provoquerait une ouverture d'esprit, plus de sérénité et d'écoute favorables aux justiciables, pour autant que la mobilité soit volontaire. Pour l'ordre judiciaire, les effets positifs seraient une certaine unification des décisions et des méthodes de travail.

Un certain nombre d'effets négatifs ont également été identifiés, notamment le fait que les magistrats connaîtraient moins bien les dossiers locaux et que le contact serait moins facile entre les avocats et les magistrats. L'aspect de la démotivation en cas de mobilité imposée a également été signalé. La surcharge de travail, le retard dans le traitement des dossiers, la baisse de rendement temporaire, l'organisation plus compliquée et le risque d'instabilité du système font partie des effets négatifs potentiels cités par les avocats rencontrés.

5.6.4. Orientation générale des opinions

Ce chapitre aborde la question de la mobilité des magistrats sous les angles de la fonction (principalement la 1^{ère} instance) et géographique.

L'intention des auteurs du questionnaire est de recueillir les opinions au sujet de la mobilité volontaire, c'est-à-dire souhaitée par les magistrats, et de la mobilité imposée, soit nécessaire à l'organisation de l'ordre judiciaire vaudois.

*La majorité des magistrats sont favorables à une **mobilité volontaire**, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Les arguments en faveur de la mobilité sont la réduction de la routine et de la lassitude, ainsi que l'augmentation de la motivation. Quelques magistrats ont mentionné le fait que les différences de rémunération au sein de la 1^{ère} instance restreignent les possibilités de changer de fonction.*

Les greffiers ont défendu le principe de la mobilité volontaire avec les mêmes arguments, en ajoutant qu'elle favorise la formation continue des magistrats. La majorité des avocats est aussi favorable à ce principe.

Les réserves émises à l'encontre de la mobilité volontaire sont :

- *les différences de rémunération entre les fonctions de la 1^{ère} instance,*
- *le temps d'adaptation nécessaire à une nouvelle fonction, facteur de retard dans le traitement des dossiers*

Enfin, des magistrats et des greffiers ont proposé l'idée d'organiser une bourse d'échange permettant de publier les intentions de changement des magistrats qui le désirent au Tribunal cantonal.

*La question de la **mobilité imposée** a provoqué l'opposition d'une large majorité de personnes interviewées. Ce serait contre-productif et perçu comme une sanction selon les uns, comme une source de démotivation selon les autres.*

Pour un certain nombre d'avocats, cela aurait des conséquences négatives sur la qualité et la quantité du travail des magistrats.

Pour la minorité des personnes favorables, cela permettrait d'éviter l'usure des magistrats, les automatismes et contribuerait à l'acquisition de nouvelles connaissances.

*Concernant les **conséquences pratiques** de la mise en œuvre de la mobilité, les arguments suivants ont été évoqués:*

- *possibilité de relever de nouveaux défis*
- *renforcement d'équipes en difficulté*
- *meilleure souplesse du système*

- *développement des connaissances diverses du droit*
- *unification des pratiques*

Plusieurs risques ont aussi été cités :

- *diminution du rendement*
- *mise sous pression des magistrats*
- *liquidation rapide des dossiers en cours, ceci au détriment de la qualité*
- *altération de l'indépendance des magistrats*
- *complication de l'organisation*

5.7. Classification et rémunération

5.7.1. Changements au système actuel de classification et de rémunération

5.7.1.1. Magistrats

Une majorité de magistrats se déclarent en faveur de la diminution, voire de la disparition, des écarts de rémunération entre les juges de 1^{ère} instance. Cette mesure favoriserait la mobilité et réduirait la notion de hiérarchie entre les fonctions.

Un certain nombre de magistrats sont en faveur du maintien du système actuel qui présente une certaine logique et permet de différencier les fonctions.

Un certain nombre de remarques visant au changement ont été formulées au sujet du système de rémunération forfaitaire des vice-présidents. Ce système incite à être expéditif. Une remarque a également été formulée concernant la rémunération des substituts du procureur, lesquels sont reconnus comme étant mal payés.

Quelques idées ont été proposées pour une modification du système de rémunération. Le salaire au mérite, le fait de lier le système d'évaluation à la rémunération ont été suggérés, afin de mieux tenir compte des qualités personnelles et du rendement. La prise en compte de la productivité personnelle a aussi été citée. Enfin, un système tenant compte des activités spéciales (ex : les aspects administratifs de l'activité des 1^{er} juges) ou de la pénibilité (ex : les gardes des juges d'instruction) a aussi été proposé.

5.7.1.2. Greffiers

Une partie des greffiers rencontrés ne connaissent pas le système en place et ne se sont pas exprimés sur la question.

Certains greffiers ont souligné le manque de transparence du système actuel.

La majorité d'entre eux seraient en faveur d'une classification uniforme entre les juges de 1^{ère} instance, voire même pour l'un d'entre eux, d'une réduction des différences entre les juges cantonaux et les juges de 1^{ère} instance. Une classification uniforme réduirait la hiérarchie entre les fonctions et favoriserait la mobilité. Certains ont proposé qu'une seule classification, assez large, soit mise en place. Le point d'entrée varierait en fonction de la formation de base, de l'expérience, etc. La progression dépendrait de l'ancienneté ou de l'âge. L'idée de lier l'appréciation annuelle à l'évolution de la rémunération a aussi été indiquée.

Un greffier a abordé la question de la rémunération des vice-présidents et du statut de cette catégorie de magistrats. A son avis, ce statut ne devrait plus exister.

5.7.1.3. Avocats

Deux avocats rencontrés sont en faveur du maintien du système actuel. Les différences sont justifiées et il est important, à leurs yeux, de maintenir une hiérarchie entre les magistrats de 1^{ère} instance car les responsabilités sont différentes ainsi que le niveau de complexité des causes traitées.

Pour les autres, l'unification du système de rémunération semble positive car cela donne plus de liberté de choix quant à la fonction.

Aucun avocat rencontré n'est en faveur du salaire au résultat, au mérite, etc. En revanche, l'évolution salariale en fonction de l'ancienneté est à maintenir.

Enfin, l'un d'eux affirme qu'il est important que les magistrats soient correctement payés, afin de garantir le maintien de leur indépendance.

5.7.2. Motivation versus salaire

Cette question n'a pas été posée aux greffiers et avocats, étant donné qu'il s'agissait de connaître l'importance du salaire dans la motivation.

5.7.2.1. Magistrats

Un peu plus d'un tiers des magistrats rencontrés ont exprimé clairement le fait que leur rémunération joue un rôle important dans leur motivation et ceci pour trois raisons: la motivation liée au salaire augmente au fur et à mesure de l'évolution des charges personnelles du magistrat; le salaire est au moins aussi important que la sécurité et l'intérêt de la fonction ; enfin, même si le métier est apprécié, il ne s'agit pas d'une vocation.

Les deux tiers des magistrats ne considèrent pas le salaire comme une source de motivation essentielle. Quatre raisons sont invoquées :

- La rémunération est supérieure dans le privé, en tant qu'avocat par exemple.
- La rémunération est en inadéquation avec le travail effectif réalisé.
- Le choix d'embrasser cette carrière est indépendant du montant de la rémunération.
- L'intérêt du travail et les aspects relationnels représentent une motivation supérieure à celle découlant du salaire.

Deux remarques ont été formulées : le salaire doit être équitable entre les magistrats et la rémunération actuelle est correcte, voire confortable comparée à d'autres.

Une des personnes rencontrées a mis en évidence le risque suivant : même si le salaire est accessoire, le sentiment de ne pas être suffisamment rémunéré peut entraîner un sentiment de frustration.

5.7.3. Classification uniforme

5.7.3.1. Magistrats

Les deux tiers des magistrats en faveur d'une classification uniforme présentent les arguments suivants :

- L'uniformité de la classification supprimerait la notion de hiérarchie entre les fonctions de magistrats de première instance.
- Les responsabilités des magistrats de 1^{ère} instance sont d'importance comparable.
- Enfin, la rémunération ne serait plus un motif déterminant pour changer de fonction, ce qui favoriserait la mobilité.

La plupart des magistrats suggèrent que l'évolution de la rémunération prenne en compte le critère de l'ancienneté, et donc l'expérience de chacun. Les éléments concernant la pénibilité de l'activité (ex : piquets le week-end), ainsi que les responsabilités managériales assumées par les premiers magistrats (ex : direction d'un office) devraient faire l'objet d'indemnités et de compensations pour charges spéciales, à l'instar de la police cantonale.

Le tiers des magistrats ayant une opinion défavorable au sujet de la classification uniforme font remarquer que les fonctions étant différentes, la classification doit l'être aussi. Elle doit tenir compte du type d'activité et de la complexité des dossiers à traiter.

Quelques-uns suggèrent de lier l'évolution de la rémunération à la productivité du magistrat et/ou à l'évaluation annuelle.

5.7.3.2. Greffiers

Les greffiers se répartissent selon les mêmes proportions que les magistrats, soit environ 2/3 pour et 1/3 contre la classification uniforme et sur la base de la même argumentation.

Au titre des remarques, un greffier suggère que le système des classes soit supprimé et que la rémunération soit basée sur la compétence des magistrats. Quelques greffiers préconisent un système de rémunération transparent, basé sur des évaluations, dont les critères sont définis et diffusés.

Enfin, très pragmatique, un greffier rend attentif au fait que, selon lui, l'uniformité de la classification est impraticable. En effet, l'harmonisation des salaires vers le haut n'est pas acceptable du point de vue financier et leur diminution ne serait pas envisageable pour les concernés.

5.7.3.3. Avocats

Sur les treize avocats rencontrés, sept d'entre eux sont favorables à la classification uniforme, quatre sont contre et deux ne se prononcent pas par méconnaissance du système.

Les avocats favorables à la classification uniforme mettent également en avant le critère de l'ancienneté comme base de l'évolution de la rémunération.

D'autres arguments ont été cités par l'un ou l'autre. Par exemple, un avocat pense qu'il n'y a aucune différence de complexité des causes au niveau de la 1^{ère} instance qui justifie des différences de rémunération. Un autre argue du fait que c'est le seul système qui assure que l'ordre judiciaire a de bons magistrats dans toutes les fonctions car la motivation n'est plus financière.

Ceux qui sont défavorables argumentent comme suit :

- La rémunération doit dépendre des responsabilités, des connaissances et de l'expérience.
- L'espoir de l'évolution de la rémunération est facteur de motivation.
- Les fonctions de 1^{ère} instance ne sont pas comparables entre elles, les responsabilités sont différentes.

5.7.4. Conséquences de la classification uniforme

5.7.4.1. Magistrats

Les conséquences positives qui découleraient d'une classification uniforme ont été exprimées comme suit :

- elle favoriserait la mobilité entre les fonctions ;
- elle formaliserait la reconnaissance et l'importance de toutes les fonctions ;
- elle réduirait la hiérarchie entre les magistrats et augmenterait la motivation des concernés ;
- elle réduirait le poids du critère de la rémunération dans le choix d'un magistrat à changer de fonction.

Les conséquences négatives évoquées sont la diminution de la motivation par un manque de perspectives de carrière et, si l'on considère que la classification uniforme entraînerait une augmentation globale des revenus, les conséquences budgétaires seraient importantes.

Deux remarques : d'une part, des indemnités devraient être versées aux magistrats qui travaillent le week-end et la nuit, d'autre part une classification uniforme semble illusoire dans les mœurs vaudoises.

5.7.4.2. Greffiers

Pour les greffiers, les conséquences positives qui découleraient d'une classification uniforme sont les mêmes que pour les magistrats.

Ils ont mis en évidence deux conséquences négatives spécifiques :

- Une possible réduction de la mobilité car les magistrats chercheraient à exercer les fonctions les plus attractives. Cet argument se démarque de celui émis par plusieurs personnes rencontrées, lesquelles sont convaincues qu'une classification uniforme favoriserait la mobilité.
- Si la classification uniforme était mise en œuvre, elle entraînerait le mécontentement des magistrats, qui auraient à y perdre.

Constatation est faite que les juges cantonaux ne doivent pas être inclus dans le système de classification uniforme, car ils assument d'autres responsabilités, notamment la surveillance.

5.7.4.3. Avocats

Les avocats ont exprimé les mêmes arguments que les magistrats et les greffiers.

5.7.5. Critères pour déterminer l'évolution de la rémunération

5.7.5.1. Magistrats

Les magistrats indiquent comme critères de connaissances techniques à prendre en considération la formation de base, la formation en cours d'emploi, le niveau des connaissances juridiques, ainsi que les titres et diplômes obtenus.

Concernant l'expérience, les magistrats font surtout référence à l'âge, au nombre d'années de fonction, ainsi qu'aux qualités professionnelles. La responsabilité d'un office et la polyvalence résultant de la mobilité peuvent aussi avoir une incidence sur l'évolution de la rémunération.

Les autres critères proposés par les magistrats sont le risque encouru dans l'exercice de la fonction, sa pénibilité et l'augmentation systématique annuelle.

Différentes remarques étayent les réponses des magistrats :

- La notion de salaire au mérite doit être écartée.
- Les critères utilisés dans ce domaine doivent être les mêmes que pour les autres collaborateurs du Canton.
- Si un système d'évaluation est mis en place, il doit tenir compte des statistiques concernant le traitement des dossiers, les recours, etc., soit la prise en compte de critères de productivité.

5.7.5.2. Greffiers

Les greffiers ont moins développé ce sujet, mais ils reprennent globalement les mêmes critères que les magistrats pour les connaissances techniques et l'expérience. Concernant les autres critères, ils citent la responsabilité liée à la fonction, le volume de travail et la complexité des affaires traitées.

Plusieurs greffiers rejettent l'idée de salaire au mérite, alors que l'un d'entre eux se demande, dans l'hypothèse d'un déploiement de ce principe, s'il serait applicable aux magistrats. Dans le même ordre d'idées, un greffier propose que les mêmes critères utilisés à l'égard des collaborateurs de l'Etat soient appliqués aux magistrats.

5.7.5.3. *Avocats*

Les avocats ont repris les mêmes critères que les magistrats et les greffiers : la formation continue, l'ancienneté, l'expérience, les responsabilités et les compétences, etc.

Trois autres critères ont été proposés, soit le nombre de décisions cassées par les instances supérieures, ainsi que le volume et la qualité du travail du magistrat. Un avocat précise, cependant, que le volume traité ne reflète pas nécessairement la qualité du travail. Enfin, un autre indique que l'évaluation faite sur la base de ces deux critères reste subjective.

Parmi les remarques, les avocats écartent le principe du salaire au mérite pour deux raisons. Soit ce système n'est pas applicable, soit il présente le risque de réduire l'indépendance des magistrats.

5.7.6. **Orientation générale des opinions**

Ce dernier chapitre interpelle les trois catégories professionnelles sur les questions de classification des magistrats et de la rémunération qui en découle. Ce sujet est celui qui est le moins maîtrisé par les personnes rencontrées, lesquelles ne connaissent pas forcément le système.

Les questions de la classification et de la rémunération n'ont pas fait l'objet de grandes différences d'opinions entre les métiers rencontrés. Une majorité de magistrats, de greffiers et d'avocats sont favorables à la disparition des différences de rémunération entre les juges de 1^{ère} instance. Les personnes favorables au maintien du système actuel le sont parce qu'il permet de différencier les fonctions.

Des idées ont aussi été exprimées par des magistrats et des greffiers afin de lier la rémunération aux résultats des évaluations et de prendre en compte les activités spéciales.

Plus d'un tiers des magistrats interviewés ont déclaré que la rémunération joue un rôle important dans leur motivation, au même titre que l'intérêt de leur travail et la sécurité de l'emploi. Les magistrats pour lesquels le salaire n'est pas primordial précisent que les responsabilités et l'intérêt du travail priment sur le salaire.

Pour ce qui est de l'hypothèse de l'introduction d'une classification uniforme, les 2/3 des magistrats et des greffiers ainsi que la moitié des avocats rencontrés sont en faveur de ce principe. La plupart des magistrats et des avocats pensent que l'évolution de la rémunération doit être liée à l'ancienneté.

Des magistrats suggèrent que la pénibilité du travail et les activités managériales soient prises en compte sous la forme d'indemnités et de compensation. Des greffiers demandent que le système choisi, quel qu'il soit, soit transparent et que les critères soient définis et diffusés.

Les personnes favorables au maintien du système pensent que les fonctions étant différentes, il est justifié que les rémunérations le soient aussi. Pour eux, la rémunération doit dépendre des responsabilités, des connaissances et de l'expérience.

Dans l'hypothèse de l'introduction d'une classification uniforme, les trois catégories de personnes ont répondu selon les mêmes proportions. Elle favoriserait la mobilité, réduirait la hiérarchie et augmenterait la motivation. Pour une minorité, au contraire, cela réduirait la motivation par le manque de perspective de carrière et les conséquences financières du nivellement de la rémunération seraient importantes. Enfin, pour les magistrats qui auraient quelque chose à y perdre, cela provoquerait un certain mécontentement.

Les critères proposés pour déterminer l'évolution de la rémunération sont, essentiellement, les connaissances techniques et l'expérience. L'âge, les années de fonction, la pénibilité et les risques encourus dans l'exercice de la fonction complètent la palette des critères proposés.

Le principe du salaire au mérite est écarté par la majorité des magistrats, des greffiers et des avocats.

5.8. Questions générales

Deux questions ont été posées. D'une part, les autres thèmes que le projet devrait couvrir. D'autre part, les questions que les thèmes prévus devraient encore traiter.

5.8.1. Autres thèmes

Thèmes proposés	Magistrats	Greffiers	Avocats
Couverture d'assurance responsabilité civile, assistance juridique, voire protection personnelle des magistrats	4		
Développement du thème de l'indépendance	4		1
Possibilité de recours contre les décisions de l'autorité de nomination	1		
Développement du temps partiel, du partage de poste	2		2
Prise de position de l'ordre judiciaire concernant les activités accessoires des magistrats (ex : arbitre, professeur ou constituant)	1		
Statut des juges assesseurs	1		
Rattachement du Ministère public à l'ordre judiciaire	1		
Intégration de l'unification des procédures fédérales dans la conception du projet	1		
Conditions de travail (ex : infrastructures), moyens	3		
Place et rôle des associations des magistrats au sein de l'ordre judiciaire	1		
Supervision des magistrats, accompagnement psychologique	1		
Cumul de fonctions et incompatibilités (ex : avocat et magistrat)	1		1
Collaboration entre les offices judiciaires et formalisation / unification des méthodes de travail	2		
Communication externe de l'ordre judiciaire, notamment avec la presse	2		
Utilité du bureau de médiation	1		
Limitation de la durée du travail des magistrats en fonction des années de service	1		
Conséquences de la non réélection d'un magistrat	1		
Intégration du statut du greffier dans le projet		1	
Progression de la parité hommes – femmes, de leur représentativité		1	2
Evaluation du fonctionnement des tribunaux de			1

prud'hommes			
Plea bargain ou négociation avant procès en matière pénale. Quid de l'évaluation de son impact à ce jour dans le canton de Vaud ?			1
Mise en place d'une cour des flagrants délits			1
Plus forte unification géographique de la justice			1
Introduction de la notion de plan de carrière			1

5.8.2. Autres questions

Questions proposées	Magistrats	Greffiers	Avocats
Quelle justice voulons-nous ? C'est la première question qu'aurait dû poser le questionnaire.	1		
Quel rôle devrait ou ne devrait pas jouer le monde politique auprès des juges de 2 ^{ème} instance ?	1		
Que se passerait-il en cas de non renomination d'un juge de 1 ^{ère} instance ?	1		
Peut-on intégrer dans le cursus universitaire un stage dans un tribunal qui compterait dans la formation ?	1		
Intégration du temps partiel, voire du job sharing, dans l'organisation de l'ordre judiciaire, afin de maintenir les femmes magistrats dans leur fonction une fois qu'elles sont devenues mamans.	1	1	
Répartition plus équitable des dossiers		1	

6. Bilan

«L'important c'est de se fixer un objectif. Après, les voies les plus compliquées sont permises pour y arriver ». Charles de Gaulle

6.1. Objectifs

Les trois objectifs de l'enquête énumérés au point 1.3 en page 3 du présent rapport ont été atteints. En effet, ce document contient les opinions des professionnels rencontrés, cette matière première permettra aux décideurs de concevoir un certain nombre de solutions dans le domaine du statut de la magistrature, conformément aux termes du rapport de Messieurs Bersier et Jomini, cités au point 1.1 ci-dessus.

Chaque question a obtenu des réponses, les personnes interviewées se sont exprimées librement et les auteurs ont rapporté fidèlement les propos tenus.

6.2. Analyse du déroulement

La planification de l'élaboration du questionnaire et des interviews a été respectée, grâce à la rigueur et à l'engagement de toutes les parties actives dans cette phase du projet.

Concernant la rédaction du rapport, la durée estimée, soit sur une période d'un mois et demi, a été sous-estimée. La consolidation des données des 60 interviews et leur analyse ont constitué une tâche beaucoup plus longue que celle planifiée. C'est pour cette raison que le délai de remise de la version 01 du rapport a été reportée du 15 juillet 2004 au 16 août 2004.

6.3. Eléments positifs de cette phase de projet

Opportunité de cette enquête

Elle intervient au moment où la réorganisation structurelle de l'ordre judiciaire vaudois aboutit. Parallèlement, la nouvelle Constitution vaudoise ouvre un chantier important de réflexion quant à la conduite de l'ordre judiciaire.

Participation

Comme déjà écrit, la méthode choisie, soit l'enquête, a permis d'ouvrir le projet à une large participation des personnes concernées, au delà des différences hiérarchiques, culturelles et professionnelles.

Les personnes interviewées ont eu toute latitude pour exprimer leurs opinions. Certaines peuvent paraître provocatrices, d'autres novatrices, toutes font partie intégrante du rapport et de ses annexes.

Direction de l'ordre judiciaire

Le Tribunal cantonal a soutenu cette approche, la méthode proposée, les règles du jeu qui, notamment, restreignaient son accès à toutes les informations. Il a donné les compétences et la confiance nécessaires aux auteurs du rapport, leur permettant ainsi d'entreprendre toutes les actions utiles.

6.4. Eléments à améliorer

Questionnaire

Si un groupe de travail devait élaborer un nouveau questionnaire, les soussignés lui suggèrent de réduire le nombre de questions, afin de limiter le nombre de données à traiter à l'essentiel. Une autre méthode consisterait à élaborer deux questionnaires différents et d'interviewer la même profession en deux groupes séparés.

Les questions étaient volontairement en grande majorité ouvertes. Cette méthode peut engendrer une interprétation des réponses, si celles-ci ne sont pas saisies mot à mot. Un autre effet possible est l'interprétation des questions par les interviewés. Les auteurs proposent d'inverser la proportion, ou de mieux équilibrer, le nombre de questions ouvertes et fermées.

Public interviewé

L'ouverture du questionnaire à d'autres professions tels que greffiers et avocats peut être étendue à d'autres métiers appartenant au monde judiciaire, comme par exemple la police ou le pénitencier. Les avantages seraient, d'une part, une plus grande diversité des idées et, d'autre part, l'entier des avis des acteurs du processus judiciaire serait pris en compte.

6.5. Recommandations

Les soussignés ont identifié trois risques en ce qui concerne le déroulement de la suite du projet :

- Si la direction de l'ordre judiciaire vaudois ne tient pas du tout compte des réponses fournies par les personnes rencontrées, les personnes concernées auront un sentiment de frustration et la crédibilité du projet sera atteinte.
- Si les responsables du projet prennent à la lettre les propos relevés, sans approfondir chaque sujet, il sera difficile d'en dégager des solutions concrètes et réalisables.
- Si l'environnement cantonal et sa situation financière pétrifient les structures, il est possible qu'aucune décision ne découle de ce rapport. Ce risque a aussi été exprimé par des personnes interviewées.

Les auteurs recommandent aux responsables chargés de la suite du projet :

- D'analyser les risques susmentionnés afin de réduire leur probabilité de réalisation et leur impact.
- De fixer des priorités dans les thèmes, en incluant l'indépendance des magistrats, et de faire un programme de projets.
- De communiquer le contenu de ce rapport et, dans un 2^{ème} temps, les décisions qui en découlent.

Thierry Bonjour

Susana Garcia

Organisateur diplômé

Organisatrice diplômée, cheffe de projet de la
réforme de l'organisation judiciaire