

Giacomo OBERTO

*Secrétaire Général de l'Union Internationale des Magistrats
Chargé de cours à l'Université « Alma Mater Studiorum » de Bologna*

LE ROLE DES PRESIDENTS DES COURS D'APPEL DANS LA DEFENSE DE L'ETAT DE DROIT



*Texte de la communication présentée à la 9^{ème} Conférence des Présidents des Cours d'appel de l'UE
Reims (France), les 1-3 juin 2026*

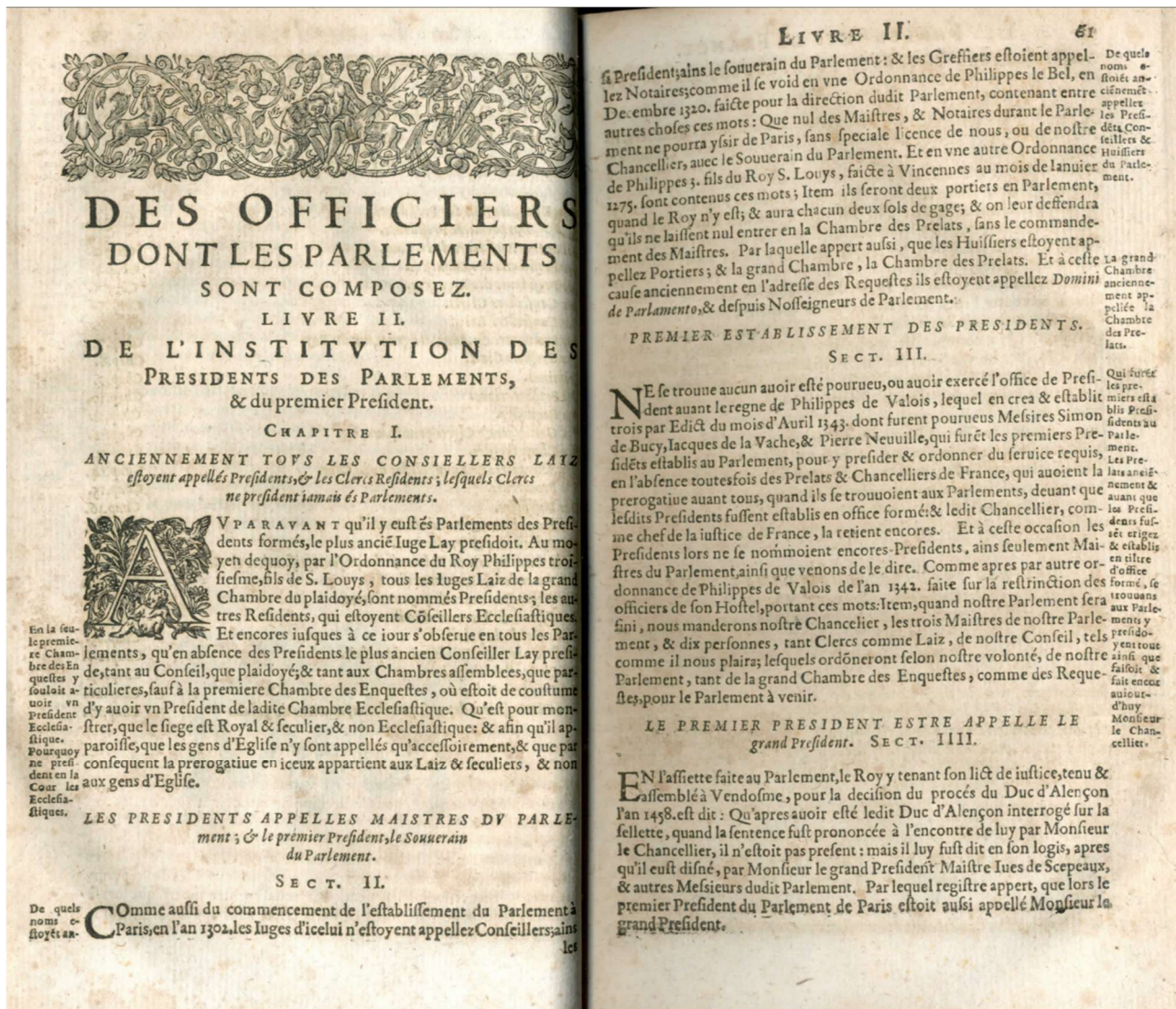
Illustration de couverture :
Gaspard de Gueidan (1688-1767), Président à mortier au Parlement de Provence
(Hyacinthe Rigaud, 1720-1725)
Musée Granet – Aix-en-Provence
[\[https://it.wikipedia.org/wiki/File:Hyacinthe_Rigaud -
Portrait de Gaspard de Gueidan en pr%C3%A9sident %C3%A0 mortier.jpg\]](https://it.wikipedia.org/wiki/File:Hyacinthe_Rigaud_-_Portrait_de_Gaspard_de_Gueidan_en_pr%C3%A9sident_%C3%A0_mortier.jpg)

TABLE DES MATIERES

1. Avant-propos. – 2. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : la Recommandation Nr. 12 (2010) du Conseil de l'Europe. – 3. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : le Statut universel du juge de l'Union Internationale des Magistrats. – 4. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : l'Avis n° 19 du Conseil consultatif de juges européens (CCJE). – 5. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : la position de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ). – 6. La formation spécifique des chefs de juridiction : expériences comparatives. – 7. La formation spécifique des chefs de juridiction : une analyse comparative menée par l'École italienne de la magistrature. – 8. Les pouvoirs des chefs de juridiction : expériences comparatives.

« Le devoir principal des présidents des tribunaux doit rester celui d'agir à chaque instant en qualité de gardien de l'indépendance et de l'impartialité des juges et du tribunal dans son ensemble ».

CONSEIL CONSULTATIF DE JUGES EUROPEENS (CCJE), *Avis Nr. 19 (2016) sur le rôle des présidents des tribunaux*, Par. II.A.7.



DE LA ROCHE FLAVIN, *Treize livres des Parlemens de France*, Geneve, 1621, pp. 60 s.

1. Avant-propos.

La consolidation de l'État de droit est devenue l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les démocraties contemporaines. Face aux pressions politiques, aux crises institutionnelles, aux comportements prédateurs de nombreux gouvernements et aux mutations sociales rapides, les juridictions jouent un rôle essentiel dans la sauvegarde des garanties fondamentales. En leur sein, les chefs de juridiction occupent une position singulière¹ : ils sont à la fois les gardiens de l'indépendance judiciaire, responsables du bon fonctionnement de l'institution,² et des figures publiques capables de porter une voix forte en faveur des valeurs démocratiques.

De fait, les chefs de juridiction jouent un rôle crucial dans la préservation de l'État de droit, puisqu'ils supervisent l'administration de la justice, gèrent et répartissent les ressources humaines et matérielles, et veillent à la bonne application de la loi. Ce faisant, ils protègent l'indépendance judiciaire, garantissent les droits fondamentaux et assurent l'égalité devant la loi, tout en assumant d'importantes responsabilités managériales et administratives.

Historiquement, les chefs de juridiction — et en particulier les premiers présidents des cours d'appel — ont longtemps bénéficié de privilèges considérables, à la mesure de l'importance de leurs fonctions. Ainsi, en France sous l'Ancien Régime, il arrivait que toutes les cloches des églises sonnent longuement à l'annonce de leur décès ;³ et lorsque les présidents de la cour d'appel (alors dénommée « Parlement ») de Paris tombaient gravement malades, ils avaient droit à ce que la relique de la Vraie Croix du Christ leur soit apportée à domicile.⁴ La situation actuelle est, bien entendu, tout autre.

En effet, dans la France contemporaine, nombreux sont ceux qui déplorent qu'« aucun traitement supplémentaire n'est attribué aux chefs des compagnies judiciaires pour les aider à soutenir leur rang ».⁵ Il est tout aussi vrai que les critiques ne manquent pas aujourd'hui quant au rôle même et aux pouvoirs des chefs de juridiction — qualifiés par certains observateurs français de « dictateurs d'opérette » ou de « chefs d'orchestres antagonistes ». Ces critiques ajoutent que l'introduction d'une logique managériale inspirée d'une approche néolibérale et productiviste — dont les statistiques (in)famées constituent la manifestation la plus évidente — serait contraire au

¹ En général, sur le rôle des chefs de juridiction, cf. FABRI, *Exploratory study on the position of: Court President, Court Manager, Judicial Assistant, and Media Spokespersons in Selected Council of Europe Member States* (Report No. JP COMASYT). 2013, September 18. Joint Project on “Strengthening the Court Management System in Turkey”, <https://rm.coe.int/joint-project-on-strengthening-the-court-management-system-in-turkey-j/16807895a0>; BLISA et KOSAR, *Court Presidents: The Missing Piece in the Puzzle of Judicial Governance*, in *German Law Journal*, Volume 19, Issue 7: Special issue — *Judicial Self-Government in Europe*, 01 December 2018, pp. 2031 ss.; DOI: <https://doi.org/10.1017/S2071832200023324>; VIGOUR, *Les chefs de juridiction : responsabilités accrues et diversité des appropriations gestionnaires*, in *Revue française d'administration publique*, 2022/4, N° 184, pp. 1043 ss.; LLAGAMI, *Leadership in the Judiciary: Management and Administration Roles in the Justice System*, in *Global Journal of Politics and Law Research*, 2024, <https://eajournals.org/gjplr/vol12-issue-2-2024/leadership-in-the-judiciary-management-and-administration-roles-in-the-justice-system/>; KOSAR et ŠIPULOVA, *Court Presidents: Power Through Informality*, in TURENNE et MOUSSA (dir.), *Research Handbook on Judging and the Judiciary*, Cheltenham, 2025, pp. 336 ss.

² Cf., par exemple, l'art. R 213-29 du *Code de l'organisation judiciaire* (France), stipulant que les chefs de juridiction doivent assurer « la bonne administration des services judiciaires de leur ressort et de l'expédition normale des affaires ».

³ ROUSSELET, *Hisitoire de la magistrature française des origines à nos jours*, II, Paris, 1957, p. 30.

⁴ ROUSSELET, *Hisitoire de la magistrature française des origines à nos jours*, II, Paris, 1957, p. 28.

⁵ ROUSSELET, *Hisitoire de la magistrature française des origines à nos jours*, II, Paris, 1957, p. 29.

bon fonctionnement de la justice.⁶ Il est également notable que le Conseil supérieur de la magistrature français reconnaît lui-même que « les chefs de cour et de juridiction ne disposent pas des outils nécessaires pour exercer leurs fonctions avec le niveau de professionnalisme attendu d’eux. Les instruments de gestion et de mesure de la performance actuellement en place ne reposent pas sur un *reporting* statistique fiable. Dans ces conditions, les priorités et les domaines nécessitant une attention particulière ne peuvent être définis de manière optimale ».⁷

Il n’en demeure pas moins indéniable que les chefs de juridiction assurent une répartition équitable des charges de travail, la qualité des infrastructures et la disponibilité des ressources humaines et technologiques. Une juridiction bien organisée est une juridiction capable de rendre une justice à la fois efficace et accessible — éléments essentiels de l’État de droit. Les présidents jouent également un rôle d’acteurs du dialogue institutionnel, étant fréquemment appelés à échanger avec les pouvoirs exécutif et législatif. À l’ère de la mondialisation juridique, ils jouent un rôle actif au sein des réseaux judiciaires européens et internationaux. Ils y échangent des bonnes pratiques, des stratégies de protection de l’indépendance et des réponses communes aux menaces transnationales. Cette dimension coopérative renforce la résilience des systèmes judiciaires et contribue à consolider une culture partagée de l’État de droit.

Naturellement, un tel pouvoir s’accompagne d’une responsabilité tout aussi grande. Comme l’écrivait déjà Bernard de la Roche Flavin en France il y a plus de quatre siècles, les fautes des premiers présidents et des autres présidents d’offices judiciaires (en particulier des présidents des « Parlements », correspondant aujourd’hui aux cours d’appel) « sont beaucoup plus grandes, importantes, & préjudiciables que celles des autres : car les fautes des particuliers en un estat sont pareilles à celles des matelots en un vaisseau. On ne laisse pas d’aller outre pour la negligence d’un ou deux des forsats : mais quand ceux qui sont au timon perdent la tramontane, ou ignorent la carte, il faut arrester la navigation ».⁸

Environ un siècle plus tard, le chancelier de France, Henri François d’Aguesseau, admonestait tous les « ministres de la Justice » — c’est-à-dire les juges et chefs de juridiction — du royaume de s’incliner devant l’autorité de la loi, en rejetant la tentation de « combattre la Justice sous le voile spécieux de l’Équité ».⁹

2. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : la Recommandation Nr. 12 (2010) du Conseil de l’Europe.

L’importance du rôle des chefs de juridiction dans la garantie de l’État de droit et de l’indépendance judiciaire a été réaffirmée à plusieurs reprises par les instruments internationaux relatifs au système judiciaire. À commencer par la Recommandation n° 12 (2010) du Conseil de

⁶ JOULIN, *Le président, un dictateur d’opérette ?*, in *L’administration de la justice : un enjeu démocratique*. Colloque MEDEL du 24 juin 2022, <https://medelnet.eu/ladministration-de-la-justice-un-enjeu-democratique/>, pp. 40 ss.

⁷ Cf. la *Contribution du Conseil supérieur de la magistrature. Etats généraux de la justice*, 31 janvier 2021, https://www.conseil-superieur-magistrature.fr/sites/default/files/atoms/files/20220131_-_contribution_du_csm_aux_egi.pdf, p. 26: « les chefs de cour et de juridiction ne disposent pas des outils nécessaires pour accomplir leurs missions avec le professionnalisme attendu d’eux. Les outils de pilotage et de mesure de l’activité ne sont actuellement pas établis à partir d’une remontée statistique fiable. Dans ces conditions, les priorités et points d’attention ne peuvent pas être définis de manière optimale ».

⁸ DE LA ROCHE FLAVIN, *Treize livres des Parlemens de France*, Geneve, 1621, p. 69.

⁹ D’AGUESSEAU, *L’autorité du magistrat et sa soumission à l’autorité de la loi*, in *Ouvres de M. le Chancelier D’Aguesseau*, I, Paris, 1759, p. 127.

l'Europe sur « Les juges : indépendance, efficacité et responsabilités », ¹⁰ il apparaît que ce texte accorde une attention particulière au devoir des chefs de juridiction de préserver l'un des fondements de l'État de droit, à savoir le principe d'indépendance judiciaire, notamment sous l'angle de l'« indépendance interne ».

L'article 22 de la Recommandation, inséré dans le chapitre III consacré à l'indépendance interne, énonce que « Le principe de l'indépendance de la justice suppose l'indépendance de chaque juge dans l'exercice de ses fonctions judiciaires. Les juges devraient prendre leurs décisions en toute indépendance et impartialité, et pouvoir agir sans restriction, influences indues, pressions, menaces ou interventions, directes ou indirectes, de la part d'une quelconque autorité, y compris les autorités judiciaires elles-mêmes ». C'est pourquoi, poursuit l'article, « L'organisation hiérarchique des juridictions ne devrait pas porter atteinte à l'indépendance individuelle ».

Sur ce point, l'article 30 du Mémoire explicatif ajoute que « l'indépendance judiciaire ne consiste pas seulement en l'absence d'influence extérieure indue, mais également en l'absence d'influence indue provenant de l'intérieur du système judiciaire, qu'elle émane d'autres juges ou d'autorités judiciaires. Chaque juge est soumis uniquement à la loi. Par conséquent, toute ingérence hiérarchique dans l'exercice des fonctions juridictionnelles est inadmissible. Les instructions données par les chefs de juridiction ne doivent jamais interférer avec la prise de décision des juges dans des affaires individuelles (paragraphe 22 de la Recommandation) ».

L'article 31 de la Recommandation définit l'efficacité judiciaire comme la capacité de « délivrer des décisions de qualité dans un délai raisonnable et sur la base d'une considération équitable des éléments. Il s'agit d'une obligation incombant à chacun des juges afin d'assurer le traitement efficace des affaires dont ceux-ci ont la charge, y compris l'exécution des décisions lorsque celle-ci relève de leur compétence ». Précisant cette définition, l'article 62 de l'Exposé des motifs ¹¹ explique que « La gestion efficace des affaires ne concerne pas les seuls juges mais également les présidents de tribunaux ou les autres autorités compétentes, qui ont un rôle essentiel en la matière, en respectant pleinement l'indépendance de chaque juge. Le respect du 'délai raisonnable' prévu par l'article 6 de la Convention et l'uniformité souhaitable de l'interprétation et de l'application du droit revêtent une importance particulière. Un président de tribunal peut notamment, afin d'atteindre une position commune dans l'interprétation du droit, organiser des réunions destinées à permettre aux juges d'échanger leur avis sur le point de droit concerné. Les présidents devraient encourager la diffusion des 'bonnes pratiques' parmi les juges de leur juridiction, établissant des priorités et des objectifs à atteindre dans l'activité de gestion des dossiers, toujours dans l'esprit de contenir, voire réduire et finalement éliminer les arriérés judiciaires ». ¹²

¹⁰ Le texte de la Recommandation Nr. 12 (2010) du Conseil de l'Europe peut être consulté à l'adresse *web* suivante: <https://search.coe.int/cm#{%22CoEIdentifiant%22:%2209125948802047db%22},%22sort%22:%22CoEValidationDate%20Descending%22}> (version française).

¹¹ Cf. CM(2010)147-add1 - Comité européen de coopération juridique (CDCJ) – b. *Projet de Recommandation CM/Rec(2010)... du Comité des Ministres aux Etats membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités - Exposé des motifs* [1098e réunion], disponible en français à l'adresse *web* suivante : <https://search.coe.int/cm#{%22CoEIdentifiant%22:%22091259488020490d%22},%22sort%22:%22CoEValidationDate%20Descending%22}>.

¹² En tant que membre du Groupe de spécialistes sur le pouvoir judiciaire (CJ-S-JUD), nommé par le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe le 23 octobre 2008 pour la rédaction de la Recommandation, je suis particulièrement fier d'avoir été à l'origine du contenu du présent article, dans lequel j'ai cherché à traduire en un principe opérationnel l'expérience du Tribunal de première instance de Turin où, à partir de l'année 2000, le Président d'alors, M. Mario Barbuto, a conçu et mis en œuvre avec succès un plan visant à réduire l'arriéré — le « Programme Strasbourg ». Une description de ce plan peut être trouvée dans OBERTO, *Strategies to Deal with Backlogs and Delays in the Court System. European Experiences*, in *Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych* [European Review of Law and

3. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : le Statut universel du juge de l'Union Internationale des Magistrats.

Comme indiqué dans le paragraphe précédent, le rôle des présidents de juridiction est étroitement lié à la question de l'indépendance interne. À cet égard, plusieurs principes pertinents sont énoncés dans le *Statut universel du juge*, adopté dans sa version actuelle par le Conseil central de l'Union Internationale des Magistrats (UIM) en 2017 à Santiago du Chili.¹³

L'article 3 de cette Charte est entièrement consacré à l'indépendance interne du juge. Son premier alinéa dispose que « Dans l'exercice de son activité professionnelle, le juge ne doit être soumis qu'à la loi et ne peut se déterminer que par rapport à celle-ci » (art. 3 § 1). En outre, « Une organisation hiérarchique de la magistrature dans laquelle les juges seraient subordonnés aux présidents de tribunaux ou à des instances supérieures dans l'exercice de leur activité juridictionnelle, à l'exception des cas de réformation des décisions, comme prévu ci-dessous (cf. art. 3.2), porterait atteinte au principe de l'indépendance de la magistrature ». Cette règle — sensiblement plus ferme que son équivalent dans la Recommandation n° R(2010)12 du Conseil de l'Europe (« L'organisation hiérarchique de la justice ne devrait pas porter atteinte à l'indépendance individuelle ») — s'oppose clairement à l'instauration de toute forme de structure hiérarchique au sein du pouvoir judiciaire. Elle s'inspire d'un rapport de la Commission de Venise.¹⁴

International Relations], 1/2026/77, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Toronto_Presentation2.pdf; <https://ojs.academicon.pl/eppism/article/view/10709/10838>, pp. 132 ss.; voir aussi OBERTO, *Managing Quality and Efficiency of Justice: Italian Strategies in Case Management*, in *Richterzeitung*, 2019, 4, <https://richterzeitung.weblaw.ch/fr/rzissues/2019/4/managing-quality-and-544bc61390.html> ONCE&login=false; https://www.giacomooberto.com/Oberto_Managing_quality_of_justice.htm; OBERTO, *Il «Programma Strasburgo» del Tribunale di Torino e le direttive del Groupe de pilotage SATURN della CEPEJ: Breve raffronto*, in *Richterzeitung*, 2012, 3; http://giacomooberto.com/studio_sul_Programma_Strasburgo.htm ; OBERTO, *Il Consiglio d'Europa e i temi della giustizia*, https://www.giacomooberto.com/oberto_consiglio_europa_temi_giustizia.htm ; OBERTO, *Study on Measures Adopted in Turin's Court ("Strasbourg Programme") along the Lines of "Saturn Guidelines for Judicial Time Management"*, https://www.giacomooberto.com/study_on_Strasbourg_Programme.htm; CONTINI (dir.), *Handle with Care: Assessing and Designing Methods for Evaluation and Development of the Quality of Justice*, IRSIG-CNR, Bologna, 2017, <https://publications.cnr.it/api/v1/documents/download/168390>; SILVESTRI, *Notes on Case Management in Italy*, <https://ssrn.com/abstract=3158105> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3158105>; STEELMAN et FABRI, *Can an Italian Court Use the American Approach to Delay Reduction?*, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0098261X.2008.10767868>; VERZELLONI, *Reduction of Backlog: The Experience of the Strasbourg Programme and the Census of Italian Civil System*, <https://www.ency.eu>; ESPOSITO, LANAU et POMPE, *Judicial System Reform in Italy—A Key to Growth*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1432.pdf>; IMF, *Italy, Selected Figures*, Washington, 2014, p. 15 ss., <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14284.pdf>.

¹³ Cf. <https://www.iaj-uim.org/iuw/universal-charter-of-the-judge-2017/>.

¹⁴ Cf. l'art. 68 du *Venice Commission Report on Judicial Independence* (nr. 494/2008), selon lequel « 68. La question de l'indépendance interne au sein du pouvoir judiciaire a reçu moins d'attention dans les textes internationaux que celle de l'indépendance externe. Elle n'en paraît toutefois pas moins essentielle. Plusieurs constitutions énoncent que "les juges ne sont soumis qu'à la loi". Ce principe protège avant tout les juges contre toute influence extérieure indue. Il s'applique cependant également à l'intérieur même de l'ordre judiciaire. Une organisation hiérarchique de la justice, entendue comme une subordination des juges aux présidents de juridiction ou à des instances supérieures dans leur activité décisionnelle, constituerait une violation manifeste de ce principe». Voir également l'article 10 de la « Magna Carta des juges européens » adoptée par le Conseil consultatif de juges européens (CCJE) (<https://rm.coe.int/2010-ccje-magna-carta-francais/168063e432>) : « Dans l'exercice de sa fonction de juger, le juge ne peut recevoir aucun ordre ou instruction ni être soumis à une quelconque pression hiérarchique et est seulement tenu au respect des règles de droit ». Sur la question de l'indépendance interne dans les travaux de la Commission de Venise, voir HELGESEN, *The Independence of Judges - and the Judiciary - as seen from Venice*, in ENGSTAD, LÆRDAL FRØSETH et TØNDER, *The Independence of Judges*, The Hague, 2014, p. 122 ss.

D'autres dispositions de l'article 3 du Statut universel concernent l'activité quotidienne des juges, dans le but de préserver leur indépendance personnelle, et peuvent également s'appliquer à leurs relations avec les présidents de juridiction. Il y est ainsi affirmé qu'« Aucun influence, pression, menace ou intervention, directe ou indirecte, de la part d'une quelconque autorité, n'est acceptable » (art. 3 § 2, al. 1). Une question connexe concerne les administrateurs judiciaires ne relevant pas du corps judiciaire, dont les activités peuvent affecter le rôle des présidents de juridiction. À ce propos, la Charte prévoit que, en tout état de cause, « Les représentants du pouvoir judiciaire doivent être consultés avant toute décision qui affecte l'exercice des fonctions judiciaires. L'administration des juridictions, en ce qu'elle peut influencer l'indépendance juridictionnelle, doit être prioritairement confiée aux juges » (art. 3 § 3, al. 1 et 2).

L'article 3 § 4 de la même Charte traite d'une question touchant directement au rôle des présidents de juridiction : l'attribution des affaires. Selon cette disposition, « L'attribution des dossiers doit être basée sur des règles objectives, établies et communiquées à l'avance aux juges. La décision d'attribution doit être prise de manière transparente et vérifiable ». Le second alinéa ajoute qu'« Le juge ne peut être dessaisi d'une affaire sans justes motifs. L'appréciation de ceux-ci doit être effectuée par une autorité judiciaire, en fonctions de critères objectifs préalablement déterminés par la Loi et au moyen d'une procédure transparente».¹⁵

4. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : l'Avis n° 19 du Conseil consultatif de juges européens (CCJE).

Un avis important *sur le rôle des chefs de juridiction* a été adopté en 2016 par le Conseil consultatif de juges européens (CCJE) (Avis n° 19).¹⁶

Cet avis met particulièrement en lumière le devoir des chefs de juridiction de préserver, entre autres, les principes d'indépendance et d'impartialité judiciaires qui, comme déjà indiqué, constituent l'un des piliers de l'État de droit. Pour ne citer que quelques paragraphes particulièrement significatifs, on peut se référer au paragraphe 2, qui souligne « la nécessité impérieuse d'assurer un fonctionnement plus efficace d'un pouvoir judiciaire indépendant, ainsi qu'une justice de meilleure qualité ». Le paragraphe 25 précise également que « Les présidents devraient s'abstenir de toute mesure ou action susceptible de compromettre l'indépendance ou l'impartialité des juges ».

En outre, le paragraphe 6 du même avis, qui énumère les fonctions spécifiques des chefs de juridiction, indique que dans l'exécution de leurs tâches, les chefs de juridiction « protègent l'indépendance et l'impartialité des tribunaux et des juges individuellement ». Le paragraphe 7 renforce ce point en affirmant que le devoir principal des chefs de juridiction « doit rester celui d'agir à chaque instant en qualité de gardien de l'indépendance et de l'impartialité des juges et du tribunal dans son ensemble ».

¹⁵ Cf. OBERTO, *The Universal Charter of the Judge Approved in 2017 by the International Association of Judges*, http://www.iaj-uim.org/iuw/wp-content/uploads/2018/01/Oberto_The_Universal_Charter_of_the_Judge_2017.pdf, p. 6 s. ; voir aussi OBERTO, *Un nuovo statuto per un nuovo giudice*, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Un_nuovo_statuto_per_un_nuovo_giudice_2017.htm; http://www.iaj-uim.org/iuw/wp-content/uploads/2017/12/Oberto_Un_nuovo_statuto_per_un_nuovo_giudice_2017.pdf; in *Contratto e impresa / Europa*, 2019, pp. 49 ss.; OBERTO, *Lo Statuto Universale del Giudice approvato a Santiago del Cile dall'Unione Internazionale Magistrati*, in *La Magistratura*, 2018, 1, [Gennaio – Marzo 2018](https://www.giacomooberto.com/Oberto_Lo_statuto_universale_del_giudice.pdf), pp. 18 ss.; https://www.giacomooberto.com/Oberto_Lo_statuto_universale_del_giudice.pdf.

¹⁶ Cf. <https://rm.coe.int/4880152a91>.

Le devoir des chefs de juridiction de protéger l'indépendance judiciaire est examiné sous la double perspective de l'indépendance externe et interne. Ainsi, le paragraphe 11 de l'avis recommande que, lorsque le pouvoir exécutif exerce, par l'intermédiaire des ministères de la Justice, une influence considérable sur l'administration des juridictions par le biais des directeurs de tribunaux et des inspections judiciaires, les chefs de juridiction « jouent un rôle important dans la prévention de possibles ingérences de l'exécutif dans les activités des tribunaux ».

S'agissant de l'indépendance interne, le paragraphe 13 — dans le chapitre consacré aux « relations au sein de la juridiction : indépendance des juges » — souligne que l'indépendance judiciaire interne exige que les juges soient libres de toute directive ou pression du président de la juridiction lorsqu'ils tranchent des affaires. Par conséquent, les chefs de juridiction, agissant en tant que gardiens de l'indépendance, de l'impartialité et de l'efficacité de la juridiction, doivent eux-mêmes respecter l'indépendance interne des juges au sein de leur juridiction.

Au-delà de ces règles fondamentales, l'avis accorde une attention particulière au rôle délicat des chefs de juridiction dans l'évaluation des juges. Le paragraphe 22 recommande ainsi que, lorsque les présidents évaluent les performances des juges, « des mesures de protection juridiques et transparentes appropriées doivent être en place pour assurer l'impartialité et l'objectivité de cet examen ». Cela implique que les évaluations soient menées de manière contradictoire avec les juges concernés et que les appréciations des présidents puissent être contestées devant une instance supérieure.

Une autre situation particulièrement sensible, dans laquelle le rôle du président de juridiction peut s'avérer crucial, concerne le traitement des plaintes déposées par les parties ou leurs avocats. Le paragraphe 23 de l'avis du CCJE énonce : « Lorsque les présidents des tribunaux sont compétents pour recevoir les plaintes des parties concernant des affaires en cours devant le tribunal et pour y répondre, ils devraient tenir compte du principe d'indépendance des juges et des attentes légitimes des parties et de la société dans son ensemble ».

Dans mon propre pays, les plaintes sont de plus en plus fréquemment déposées par les parties — et encore plus souvent par leurs avocats — alors même que les présidents n'ont aucun rôle légal spécifique en la matière. L'objectif est souvent d'exercer une pression sur le juge. Cela se produit en particulier lorsqu'une affaire est encore pendante et que le comportement du juge ne répond pas aux attentes de certains avocats (par exemple : le juge a refusé d'entendre des témoins proposés par une partie ; a rejeté une demande de désignation d'un expert technique ; ou a nommé un expert qu'un avocat ou une partie « n'apprécie pas »). Il arrive alors que l'avocat rende une « visite » au chef de la juridiction concernée (ou au président de la section dans laquelle siège le juge) afin de tenter de le convaincre d'exercer une certaine pression sur le juge en vue de la décision à venir.¹⁷

D'après mon expérience personnelle, il s'agit là de la menace la plus grave pour l'indépendance judiciaire. Je puis ajouter, à titre personnel, que ce fut l'une des raisons qui m'ont conduit à prendre ma retraite près de trois ans avant l'âge légal de 70 ans, ayant constaté que, dans un certain nombre de situations, l'attitude des présidents — de sections, de tribunaux de première instance et de cours d'appel — n'était pas suffisamment ferme face à de telles questions délicates.

Mon conseil est que les présidents, au lieu de convoquer le juge concerné et de relayer la « plainte », devraient rejeter fermement et sans équivoque de telles tentatives de porter atteinte à l'indépendance et à l'impartialité judiciaires : soit en refusant de recevoir les avocats qui se

¹⁷ Ce « système » est décrit plus en détail dans OBERTO, *Strategies to Deal with Backlogs and Delays in the Court System. European Experiences*, in *Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych [European Review of Law and International Relations]*, 1/2026/77, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Toronto_Presentation2.pdf; <https://ojs.academicon.pl/eppism/article/view/10709/10838>, pp. 147 ss.

comportent de la sorte, soit en exigeant qu'ils soumettent d'abord leur plainte à l'autre partie ou aux autres parties à l'affaire, conformément au principe *audiatur et altera pars*, qui constitue sans aucun doute l'un des fondements de l'État de droit.¹⁸

La nécessité de sauvegarder à tout prix l'indépendance et l'impartialité judiciaires, en tant que devoir essentiel des chefs de juridiction, est réaffirmée à plusieurs reprises dans les « Conclusions et recommandations » (Partie V) de l'avis du CCJE. Selon la Conclusion n° 1, dans l'exercice de leurs tâches, les chefs de juridiction « protègent l'indépendance et l'impartialité des tribunaux et des juges individuellement et doivent agir à chaque instant en qualité de gardien de ces valeurs et principes (paragraphes 6 et 7) ». De même, la Conclusion n° 5 précise que les chefs de juridiction « devraient s'abstenir de toute mesure ou action susceptible de compromettre l'indépendance ou l'impartialité des juges (paragraphes 24 et 25) ».

5. Le rôle des chefs de juridiction dans les instruments internationaux : la position de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ).

En abordant une autre catégorie de documents adoptés par le Conseil de l'Europe, il convient d'examiner les travaux de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (Commission Européenne pour l'efficacité de la Justice – CEPEJ).

Le premier instrument à considérer est constitué par les *Lignes directrices SATURN pour la gestion du temps judiciaire*, adoptées dans leur version finale et actuelle en 2021 par le CEPEJ-GT-SATURN, groupe de travail que j'avais l'honneur de présider à l'époque.¹⁹

Ces Lignes directrices consacrent une section entière (Partie I.IV) au rôle des responsables de juridiction. Bien entendu, la perspective de la CEPEJ diffère de celle du CCJE, dans la mesure où l'accent est ici mis avant tout sur les questions relatives à l'efficacité du système judiciaire. En énumérant les diverses responsabilités des chefs de juridiction dans le domaine de l'efficacité judiciaire, une attention particulière est accordée à un autre pilier essentiel de l'État de droit : l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme, selon lequel « toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement et dans un délai raisonnable, par un tribunal indépendant et impartial établi par la loi ».

Les chefs de juridiction devraient donc veiller à la mise en œuvre de systèmes fiables et efficaces de collecte de données concernant les performances de leurs juridictions et le respect de l'exigence du « délai raisonnable ». Les informations recueillies devraient être mises à la disposition des parties et du public, sous une forme appropriée. Toutes les données devraient être analysées de manière continue et utilisées pour le suivi et l'amélioration des performances. Des rapports sur les résultats de ces analyses devraient être établis à intervalles réguliers — au moins une fois par an — et comporter des recommandations adéquates. Outre les normes et objectifs fixés à des niveaux supérieurs (national ou régional), des objectifs spécifiques devraient également être définis au

¹⁸ La raison de l'indulgence avec laquelle certains présidents de juridiction italiens, à mon humble avis, s'inclinent de manière aussi — parfois véritablement — honteuse, réside dans l'influence croissante que les avocats italiens ont acquise dans les processus décisionnels « en coulisses » affectant les carrières judiciaires. Concrètement, tout président de section aspirant à devenir président de son tribunal, et tout président de tribunal souhaitant accéder à la présidence d'une cour d'appel, sait (du moins en Italie) qu'il doit accorder une attention croissante à l'attitude du barreau à son égard. Les avocats en Italie peuvent, de manière indirecte — mais souvent efficace — orienter les nominations à certains postes, puisqu'ils siègent désormais dans les conseils judiciaires locaux et sont ainsi en mesure d'influencer les évaluations et décisions relatives aux carrières des magistrats. Il est donc essentiel que les présidents de juridiction soient en mesure de garder l'échine droite en toutes circonstances.

¹⁹ Cf. <https://rm.coe.int/cepej-2021-13-fr-lignes-directrices-saturn-revisees/1680a4cf82>.

niveau de chaque juridiction. Les chefs de juridiction devraient disposer d'une autorité et d'une autonomie suffisantes pour fixer, ou participer activement à la fixation de, ces objectifs. Lorsqu'un écart significatif est constaté par rapport aux objectifs établis au niveau de la juridiction, les présidents devraient en traiter les causes sous-jacentes de manière rapide et efficace.

Il va de soi que les chefs de juridiction doivent également jouer un rôle essentiel dans le développement d'outils destinés à renforcer l'efficacité de leurs juridictions. À cet égard, on peut mentionner l'élaboration d'outils de réduction des arriérés, éventuellement appuyés par des tableaux de bord juridictionnels. La vigilance à l'égard des charges de travail a toujours constitué une préoccupation constante des chefs de juridiction. Comme l'a observé une chercheuse française, « les stocks et flux de dossiers font l'objet d'une vigilance quotidienne du procureur et du président du tribunal dès les années 1990 ». ²⁰ Aujourd'hui, les outils de réduction des arriérés et les tableaux de bord peuvent offrir des solutions précieuses. Ce sont des instruments sur lesquels la CEPEJ — et en particulier le CEPEJ-GT-SATURN, sous ma présidence — a produit des outils et documents auxquels je renvoie dans les notes de bas de page ci-après. ²¹

Un autre domaine dans lequel les chefs de juridiction peuvent jouer un rôle déterminant est le développement de systèmes de pondération des affaires. Là encore, la CEPEJ — et une nouvelle fois le CEPEJ-GT-SATURN sous ma présidence — a élaboré des études et des outils, référencés ci-dessous. ²²

La pondération des affaires (*case weighting*) vise à évaluer la complexité des dossiers afin de mesurer les charges de travail des juridictions, en reconnaissant que différents types d'affaires peuvent nécessiter des durées de traitement différentes. Les méthodologies de pondération sont conçues pour soutenir un large éventail de tâches, notamment :

²⁰ VIGOUR, *Les chefs de juridiction : responsabilités accrues et diversité des appropriations gestionnaires*, in *Revue française d'administration publique*, 2022/4, N° 184, p. 1045.

²¹ S'agissant des outils de réduction de l'arriéré, voir le document adopté par la CEPEJ lors de sa 40^e réunion plénière (Strasbourg, 15-16 juin 2023), disponible à l'adresse suivante : <https://rm.coe.int/cepej-2023-9final-outil-sur-l-arriere-judiciaire-fr-adopte/1680acf8ef>. Des précisions à ce sujet sont fournies dans OBERTO, *Strategies to Deal with Backlogs and Delays in the Court System. European Experiences*, in *Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych [European Review of Law and International Relations]*, 1/2026/77, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Toronto_Presentation2.pdf, <https://ojs.academicon.pl/eppism/article/view/10709/10838>, p. 120 ss.

En ce qui concerne les tableaux de bord, voir le *Handbook on Court Dashboards*, conçu pour aider les acteurs des systèmes judiciaires — principalement les gestionnaires de tribunaux — dans la conception de tableaux de bord de gestion destinés à suivre, analyser et présenter les données relatives au niveau de performance des juridictions, adopté par la CEPEJ lors de sa 36^e réunion plénière (Strasbourg, 16-17 juin 2021), disponible à l'adresse suivante : <https://rm.coe.int/cepej-2021-8-manuel-sur-les-tableaux-de-bord-pour-les-tribunaux-fr/1680a2c2f7>. Fondé sur des indicateurs de performance, cet outil aide les tribunaux, leurs responsables et les professionnels de la justice à mesurer la performance et l'efficacité du travail judiciaire, facilitant ainsi la répartition des tâches au sein des juridictions. Ce manuel fournit des orientations pratiques et détaillées, étape par étape, sur la manière d'élaborer des tableaux de bord complets au niveau des tribunaux et des juges. Il couvre le processus de conception, le contenu, la visualisation des données, les exigences techniques et présente des exemples concrets de tableaux de bord. Les concepts qu'il met en avant sont proposés comme éléments de réflexion, et les systèmes judiciaires sont encouragés à s'approprier ce cadre général et à l'adapter à leurs besoins propres. Des précisions sur ce manuel sont disponibles dans OBERTO, *Strategies to Deal with Backlogs and Delays in the Court System. European Experiences*, in *Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych [European Review of Law and International Relations]*, 1/2026/77, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Toronto_Presentation2.pdf, <https://ojs.academicon.pl/eppism/article/view/10709/10838>, p. 128 ss.

²² Cf., en particulier, l'*Outil de pondération des affaires pour les tribunaux*, adopté lors de la 45^e réunion plénière de la CEPEJ (Strasbourg, les 4 et 5 décembre 2025), disponible à l'adresse web suivante : <https://rm.coe.int/cepej-2025-13-fr-outil-de-ponderation-des-affaires/48802aa87e>.

- déterminer le nombre requis de juges, de personnels de greffe, de procureurs et/ou de défenseurs publics ;
- appuyer les demandes de financement et de budget ; répartir les personnels du système judiciaire entre les différentes unités de travail ;
- attribuer les affaires au sein des juridictions afin d’assurer une répartition équilibrée entre les juges d’une même section ;
- fixer des quotas et des standards d’évaluation ;
- planifier la fusion ou la réduction d’unités de travail.

Il va sans dire que la participation non seulement des juges et du personnel, mais aussi des chefs de juridiction, est cruciale pour l’introduction réussie d’un système de pondération des affaires. Une stratégie ou un plan de communication peut jouer un rôle essentiel pour transmettre efficacement l’objectif et les avantages du système, tout en répondant aux préoccupations exprimées par les juges, les chefs de juridiction et le personnel.

Ce plan de sensibilisation devrait viser à la fois les acteurs internes du système judiciaire et les publics externes (tels que les usagers des juridictions), en fournissant des informations claires sur la logique, les objectifs, la méthodologie et le calendrier du processus de pondération. Dans le cadre de cet effort de sensibilisation, les autorités judiciaires peuvent organiser des tables rondes sur la pondération des affaires et inviter des professionnels du droit, ou produire de courtes vidéos promotionnelles, des brochures ou de brèves annonces destinées aux réseaux sociaux ou à la radio.²³

6. La formation spécifique des chefs de juridiction : expériences comparatives.

La nature particulière des fonctions exercées par les chefs de juridiction exige une attention spécifique et approfondie, non seulement lors de la nomination des juges à ces postes, mais également dans la conception d’activités de formation dédiées et ciblées pour ces responsabilités judiciaires.

En observant ce qui se fait de l’autre côté de l’Atlantique, on constate que la *Court Administration Academy for Judges and Court Staff* aux États-Unis²⁴ propose des cours spécifiquement conçus pour les juges présidents, portant notamment sur les thèmes suivants :

- *Access to Justice*
- *Administrative Recordkeeping and Reporting*
- *Caseflow Management*
- *Crisis Management*
- *Data Collection and Reporting*
- *Ethics*
- *Effective Teamwork*
- *Judicial Wellness and Resilience*
- *Public and Media Access*
- *Records Management*
- *Security*

²³ Pour plus de détails sur cet outil cf. OBERTO, *Strategies to Deal with Backlogs and Delays in the Court System. European Experiences*, in *Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych [European Review of Law and International Relations]*, 1/2026/77, https://www.giacomooberto.com/Oberto_Toronto_Presentation2.pdf; <https://ojs.academicon.pl/eppism/article/view/10709/10838>, pp. 135 ss. Voir aussi l’étude suivante : CEPEJ, *Case weighting in judicial systems – CEPEJ Studies No. 28*, <https://rm.coe.int/study28-case-weighting-report-en/16809ede97>.

²⁴ Cf. <https://judges.org/courses/court-admin/>.

- *Technology*
- *Working with Governing Bodies.*

Il en va de même pour d'autres institutions américaines, telles que la *National Association for Presiding Judges & Court Executive Officers (NAPCO)*²⁵ et le *National Center for State Courts*.²⁶

Au niveau européen, depuis 2005, le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ / EJTN) met en œuvre un Programme d'échanges pour les autorités judiciaires.²⁷ L'un des chapitres principaux de cette étude porte précisément sur le programme d'échanges du REFJ destiné aux responsables judiciaires (chefs de juridiction et chefs de parquets). L'objectif de ce programme est de convaincre les chefs de juridiction et les procureurs généraux des bénéfices des échanges judiciaires. Cet objectif s'inscrit pleinement dans les principes énoncés dans la *Déclaration des principes de la formation judiciaire*, adoptée en 2017 par l'Organisation internationale de formation judiciaire (IOJT).²⁸ L'article 3 de cette Déclaration dispose que « les responsables judiciaires et les membres supérieurs de la magistrature devraient soutenir la formation judiciaire », et le commentaire officiel précise que l'expression « responsables judiciaires » inclut également les chefs de juridiction.

S'agissant du Programme d'échanges de l'Union Européenne pour les autorités judiciaires, il convient de noter que, selon la documentation pertinente, la réticence de certains chefs de juridiction et chefs de parquet à libérer des membres de leurs juridictions ou parquets pour des échanges d'une ou deux semaines peut constituer un obstacle à la participation. Le REFJ a donc cherché à surmonter cette difficulté en mettant en place des échanges sur mesure pour les responsables judiciaires. Les échanges judiciaires sont essentiels, en particulier pour les responsables judiciaires, car ils donnent l'exemple et constituent une plateforme d'échange de bonnes pratiques sur des questions telles que le leadership professionnel, les médias et leur influence sur la justice, la gestion du changement, les technologies de l'information et de la communication, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, ainsi que la mesure et l'évaluation de la performance judiciaire.

Au niveau comparatif européen, il convient également de rappeler qu'en 2019 le REFJ a publié un livret intitulé *Judicial Training Methods: Guidelines for Leadership Training*.²⁹ Ces lignes directrices visent à soutenir les prestataires de formation judiciaire dans la planification, l'organisation et la mise en œuvre de formations au leadership. Elles s'appuient sur les travaux antérieurs du REFJ dans ce domaine. Leur objectif général est de constituer un outil pratique et convivial, offrant des exemples concrets. Au cours des années précédentes, le REFJ avait organisé plusieurs séminaires et conférences à l'intention des chefs de juridiction et des chefs de parquet, afin d'examiner les contextes dans lesquels les responsables judiciaires exercent leurs fonctions dans les États membres de l'Union européenne. Parmi les réalisations de ce document figure l'élaboration de lignes directrices présentant un modèle de programme de formation au leadership « idéal », comprenant des suggestions de thématiques ainsi que des méthodologies d'enseignement et de formation, fondées sur les expériences recueillies dans différents pays.

²⁵ Cf. <https://napco4courtleaders.org/>.

²⁶ Cf. <https://www.ncsc.org/>.

²⁷ Voir la publication émise par la *Direction générale des politiques internes, Département thématique des droits des citoyens et des affaires constitutionnelles, Affaires juridiques, Libertés civiles, justice et affaires intérieures du Parlement européen*, intitulée *The Training of Judges and Legal Practitioners – Ensuring the Full Application of EU Law. Workshop 12 April 2017*, disponible à l'adresse suivante : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/583134/IPOL_IDA\(2017\)583134_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/583134/IPOL_IDA(2017)583134_EN.pdf).

²⁸ Cf. https://www.unodc.org/documents/ji/discussion_guides/supporting_docs_session_2.pdf.

²⁹ Cf. <https://ejtn.eu/wp-content/uploads/2023/10/Handbook-Guidelines-for-leadership-training-2019.pdf>.

7. La formation spécifique des chefs de juridiction : une analyse comparative menée par l'École italienne de la magistrature.

En mai 2023, l'École italienne de la magistrature (*Scuola Superiore della Magistratura – SSM*) et l'Institut de l'informatique juridique et des systèmes judiciaires (IGSG-BO) du Conseil national de la recherche (CNR) ont signé un accord de coopération portant sur la préparation, la collecte et le traitement des données, ainsi que sur l'analyse des réponses à deux questionnaires en ligne adressés aux institutions de formation judiciaire membres du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ/EJTN). Les questionnaires, comprenant 74 questions ouvertes et fermées, portaient sur la formation destinée aux fonctions managériales et intermédiaires (chefs de juridiction et présidents de section) dans les tribunaux et les parquets. Sur la base de ces questionnaires, l'institut susmentionné a produit un rapport exhaustif.³⁰ L'étude met en évidence la complexité et la diversité des systèmes de nomination et de formation des chefs de juridiction en Europe.

Plusieurs éléments distinctifs de cette recherche permettent de dégager des observations générales. Par exemple, les programmes de formation destinés aux chefs de juridiction et aux procureurs généraux sont identiques dans environ la moitié des pays étudiés. Il est particulièrement notable que l'École nationale de la magistrature (ENM) en France prévoit des voies de sélection distinctes, mais des programmes de formation identiques pour les chefs de juridiction et les chefs de parquet. Les nominations des chefs de juridiction sont majoritairement effectuées par les conseils judiciaires nationaux ou locaux, bien que les nominations ministérielles et l'élection par les pairs (juges) soient également bien représentées dans certains pays (par exemple : Bosnie-Herzégovine, Ukraine, Portugal — à l'exception des juridictions de première instance dans ce dernier cas). Les données montrent que seuls deux pays (la Belgique et l'Italie) confient la nomination des procureurs généraux au même conseil judiciaire que celui qui gouverne les juges.

Selon les données recueillies, la sélection des cadres intermédiaires dans les tribunaux et les parquets relève principalement de la prérogative du président de juridiction ou du procureur général. Dans certains cas, la décision est prise par un conseil judiciaire — unique ou distinct pour les juges et les procureurs — et, plus rarement, par le ministre de la Justice.

Les principales tâches des chefs de juridiction identifiées par les institutions de formation comprennent le suivi des performances du tribunal, le signalement des infractions disciplinaires, l'attribution des juges et l'analyse de la durée des procédures. La présence d'un gestionnaire administratif est signalée dans presque tous les tribunaux. Treize pays sur vingt-sept (par exemple : Danemark, Finlande, Allemagne, Italie, République tchèque) indiquent des compétences qui se chevauchent.

S'agissant des questions spécifiques à la formation, les questionnaires comportaient deux sections distinctes : l'une destinée à recueillir des informations sur les éventuels cours pour les juges et procureurs aspirant à des fonctions managériales, et l'autre pour ceux occupant déjà de telles fonctions. Seules dix institutions de formation — un tiers des répondantes — ont indiqué organiser des cours pour les futurs chefs de juridiction et procureurs généraux (Danemark, Bosnie-Herzégovine, Pays-Bas, Roumanie, Allemagne, Portugal, Serbie, Italie, France et Belgique). Les cours sont organisés pour tous les niveaux de responsabilité, mais principalement pour les juridictions de première et de deuxième instance. La formation est obligatoire pour les aspirants

³⁰ Cf. FABRI, *The Training of Presidents of Courts, Chief Prosecutors, and Judicial Middle Management Positions in Europe*, https://www.scuolamagistratura.it/documents/20126/4549682/240226_Quaderno_en.pdf. Voir aussi <https://ejtn.eu/news/training-of-presidents-of-courts-chief-prosecutors-and-judicial-middle-management-positions-in-europe/>.

cadres judiciaires dans seulement deux pays : l'Italie et le Portugal. La durée des cours n'excède généralement pas trois jours ; seuls deux pays (Italie et Portugal) prévoient des formations pouvant aller jusqu'à vingt-et-un jours. Dans les rares institutions qui les organisent, les cours doivent être suivis soit une seule fois (Belgique, Danemark, Pays-Bas, Roumanie, Serbie), soit à plusieurs reprises (Bosnie-Herzégovine, Allemagne, Portugal, Italie, France).

Les modalités de formation privilégiées pour les futurs chefs de juridiction et procureurs généraux restent l'enseignement traditionnel en présentiel. Environ la moitié des institutions mentionnent également des solutions mixtes (présentiel et en ligne), et dans une moindre mesure des formats entièrement en ligne ou enregistrés. Les techniques pédagogiques sont principalement traditionnelles — lectures, cours magistraux, discussions — bien que certaines institutions recourent également à des méthodes jugées plus adaptées à la formation managériale, telles que les séminaires de résolution de problèmes, les études de cas et les simulations de jeux de rôle. Les sujets les plus fréquemment abordés incluent la gestion, la communication, les technologies de l'information et de la communication, la gestion des conflits et du personnel, l'éthique et la déontologie professionnelle.

Les formateurs sont principalement des juges et des procureurs, bien que certaines institutions (par exemple : Danemark et Pays-Bas) privilégient des cadres issus d'autres administrations publiques ou du secteur privé. Seules cinq écoles (Bosnie-Herzégovine, Pays-Bas, Portugal, Serbie et Italie) indiquent qu'elles évaluent les participants aspirant à des fonctions managériales à la fin du cours. Bien que les chiffres soient faibles, les méthodes d'évaluation comprennent des tests à choix multiples, la rédaction d'un plan d'action et des entretiens. Seuls deux pays — pour les tribunaux et les parquets (Portugal et Italie) — et deux autres pour les parquets uniquement (Suède et Hongrie) utilisent l'évaluation finale dans la procédure de nomination des candidats.

Une section spécifique des questionnaires concernait les cours destinés aux personnes occupant déjà des fonctions managériales. Vingt-trois écoles sur vingt-neuf organisent de tels cours, auxquelles s'ajoute la Belgique, qui a répondu uniquement pour les parquets. La participation des chefs de juridiction et des procureurs généraux déjà en fonction est majoritairement facultative (douze sur vingt). Huit écoles indiquent qu'elle est obligatoire (Bosnie-Herzégovine, République tchèque, Hongrie, Croatie, Pays-Bas, Slovénie, Ukraine). La durée de ces cours n'excède généralement pas trois jours, avec quelques exceptions : environ une semaine en République tchèque, au Danemark, en Finlande, en France, en Suède et en Hongrie ; et environ trois semaines en Italie et aux Pays-Bas. La formation se déroule principalement en présentiel, et les thèmes abordés sont très similaires à ceux des cours destinés aux aspirants cadres.

Il convient également de souligner l'initiative développée par l'institution suédoise de formation des cadres judiciaires, qui propose des groupes de dialogue volontaires pour l'échange confidentiel de connaissances, d'expériences et de pratiques professionnelles. Ces groupes comptent au maximum huit participants. Pour chaque réunion — généralement pas plus de cinq par an — un thème est choisi sur la base de l'expérience directe dans le tribunal et partagé pour discussion avec les collègues.

Les formateurs des cours destinés aux chefs de juridiction sont majoritairement des juges, tandis que dans les cours destinés aux procureurs généraux, les procureurs sont prédominants. Des professeurs, chercheurs et cadres issus d'organisations publiques et privées sont également impliqués. Dans les cours destinés aux chefs de juridiction, des gestionnaires administratifs participent également. À la fin du cours, seules quatre écoles (Bosnie-Herzégovine, Pays-Bas, Serbie et Ukraine) indiquent qu'elles procèdent à une évaluation des participants. L'évaluation consiste principalement en un test final à choix multiples ou en la préparation d'un plan d'action.

8. Les pouvoirs des chefs de juridiction : expériences comparatives.

Dans une analyse comparative particulièrement intéressante réalisée en 2018, deux chercheurs tchèques³¹ ont élaboré ce qu'ils ont appelé une « taxonomie des pouvoirs des chefs de juridiction », c'est-à-dire une classification structurée des différentes formes d'autorité exercées par les chefs de juridiction. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur des exemples provenant du monde entier. Les auteurs ont restreint leur étude à treize juridictions et ont développé un « Court Presidents Power Index ». Ces juridictions comprennent la CJUE, la Tchéquie, la Cour européenne des droits de l'homme, la France, l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie et la Russie. En construisant cet indice, les chercheurs ont obtenu une image approximative de la force des chefs de juridiction dans les systèmes examinés.

L'étude a identifié, de manière particulièrement éclairante, les catégories suivantes de chefs de juridiction :

- le président de juridiction en tant que *chef* ;
- le président de juridiction en tant que *leader judiciaire* ;
- le président de juridiction en tant que *gestionnaire* ;
- le président de juridiction en tant que *diplomate judiciaire* ;
- le président de juridiction en tant que *primus inter pares*.

L'analyse approfondie de ces systèmes a été condensée dans deux tableaux, qui illustrent de manière synthétique les différentes catégories de chefs de juridiction et leurs pouvoirs respectifs. Le premier tableau³² compare le degré de pouvoirs et les domaines dans lesquels ces pouvoirs s'exercent.

Table 1: Court Presidents Power Index: Typology of Powers

Powers Area	Extensive	Intermediate	Minimal
Judicial Careers	CZ, RU, SLO, SVK (significant role in selection, promotion, or disciplining of judges)	IRE, FR, RO, PL (limited role in selection or promotion of judges)	CJEU, ECtHR (both weak influence over one of the bodies involved in election of judges), GER (indirect influence over promotion of judges), NL, IT
Administrative	FR (discretionary case assignment), CJEU (discretionary case assignment), CZ, IT (panel assignment + work schedules), RU, PL, SLO	SVK, IRE (work schedules, managing courts including staff), NL (case assignment), ECtHR	GER (shared administrative powers), RO (supervising random case assignment),
Financial	RU (powers over bonuses, kindergartens and flats)	SLO (deciding on education, conferences), SVK, FR (power over salary bonuses)	CZ, IT, NL, GER, PL, IRE, RO, CJEU, ECtHR (power over court budgets)
Jurisprudential	CZ, SVK, PL, RU, CJEU (opinion assignment + additional resources)	ECtHR	SLO, GER, IRE, FR, IT, RO, NL
Ambassadorial	ECtHR, CJEU, RU (represent judiciary, communicate with the executive/other organs)	PL, CZ, IRE, SLO, GER	IT (opening of the judicial year), NL (speeches), FR, RO, SVK
Media	CJEU, ECtHR, CZ, SLO	RU	SVK, GER, PL, IRE, NL, FR, IT, RO

³¹ BLISA et KOSAR, *Court Presidents: The Missing Piece in the Puzzle of Judicial Governance*, in *German Law Journal*, Volume 19, Issue 7: Special issue — *Judicial Self-Government in Europe*, 01 December 2018, pp. 2031 ss.

³² BLISA et KOSAR, *Court Presidents: The Missing Piece in the Puzzle of Judicial Governance*, *German Law Journal*, Volume 19, Issue 7: Special issue — *Judicial Self-Government in Europe*, 01 December 2018, p. 2058.

Le second tableau³³ présente une sorte de classement des pouvoirs des chefs de juridiction dans les pays concernés.

Table 2: Court Presidents Power Index: Overall Strength of Court Presidents

Country	Power Index
Russia	17
Czechia	15
Slovenia	14
CJEU	14
Poland Slovakia ECtHR	12
France	10
Ireland	9
Italy	8
Romania Germany Netherlands	7

L'un des résultats les plus intéressants de l'étude est qu'il remet en cause l'idée traditionnelle selon laquelle les chefs de juridiction d'Europe orientale seraient beaucoup plus puissants que leurs homologues d'Europe occidentale. La supposée ligne de fracture Ouest/Est en matière de pouvoirs des chefs de juridiction apparaît bien moins nette qu'on ne l'a souvent affirmé.

Naturellement, il ne s'agit que d'une première approche, et elle n'est pas exempte d'éléments suscitant certaines perplexités. Par exemple, je ne dirais pas que les chefs de juridiction italiens ne disposent que de pouvoirs « minimaux » en matière de carrière des juges, puisqu'ils sont chargés de rédiger les évaluations sur lesquelles reposent les appréciations périodiques de compétence professionnelle — ainsi que les décisions du Conseil supérieur de la magistrature relatives à l'attribution de fonctions supérieures. Il en va de même pour les pouvoirs relatifs aux relations avec les médias, puisque la loi italienne confie expressément aux chefs de juridiction la responsabilité de présenter à la presse les activités des juridictions qu'ils dirigent.

Inversement, les tableaux ne prennent pas en compte les pouvoirs organisationnels relatifs à la gestion des affaires et à la réduction des arriérés, auxquels il a été fait référence plus haut.³⁴ Or il s'agit précisément d'un domaine dans lequel les chefs de juridiction modernes peuvent véritablement opérer un changement significatif — tant par l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de projets que par leur exemple et leur leadership — capables d'orienter la justice vers une approche beaucoup plus efficace et moderne de la gestion du contentieux sur notre continent. Comme l'a souligné une étude récente sur le leadership dans la magistrature,³⁵ un leader efficace reconnaît l'importance d'embrasser le changement et œuvre de manière proactive à sa mise en œuvre positive. Le rôle d'un président de juridiction devrait ainsi évoluer d'un simple superviseur passif des processus judiciaires vers celui d'un acteur pleinement engagé, démontrant son

³³ BLISA et KOSAR, *Court Presidents: The Missing Piece in the Puzzle of Judicial Governance*, *German Law Journal*, Volume 19, Issue 7: Special issue — *Judicial Self-Government in Europe*, 01 December 2018, p. 2059.

³⁴ Voir *supra*, § 5.

³⁵ LLAGAMI, *Leadership in the Judiciary: Management and Administration Roles in the Justice System*, in *Global Journal of Politics and Law Research*, 2024, <https://eajournals.org/gjplr/vol12-issue-2-2024/leadership-in-the-judiciary-management-and-administration-roles-in-the-justice-system/>, pp. 78 s.

implication et assumant la responsabilité du développement d'un système judiciaire de qualité supérieure.³⁶

³⁶ SHEPARD, *The Role of Assessment in a Learning Culture*, in *Journal of Education*, 2009, 189(1-2), <https://doi.org/10.1177/0022057409189001-207>, pp. 95 ss.