



**POUVOIR JUDICIAIRE**

**ENQUETE DE SATISFACTION  
DES UTILISATEURS, UTILISATRICES  
DU PALAIS DE JUSTICE DE GENEVE**

**(menée en octobre - novembre 2007)**

**Rapport du groupe de travail "qualité"**

**Le présent rapport a été approuvé par la  
Commission de gestion du pouvoir judiciaire  
lors de sa séance du 5 mai 2008**

# TABLE DES MATIÈRES

LES ENQUÊTES 2007	4
<b>1<sup>ÈRE</sup> PARTIE : LES AVOCAT-E-S</b>	<b>4</b>
1. LES MESSAGES CLAIRS	4
1.1. "Palais de Justice - modernise-toi !"	4
1.2. "Le traitement des affaires est trop lent !"	5
1.3. "La qualité des prestations des magistrat-e-s s'améliore mais pas assez !"	5
1.4. "Organisation des audiences : poursuivez vos efforts !"	5
1.5. "Le pouvoir judiciaire dispose de moyens insuffisants !"	6
2. LE BAROMÈTRE DES JURIDICTIONS	6
2.1. La situation de trois juridictions se dégrade	6
2.2. Trois juridictions s'améliorent	6
2.3. Les juridictions administratives se portent très bien	7
2.4. Coup d'œil sur les autres juridictions	7
3. COMPARAISONS AVEC L'ENQUÊTE DE 2001	8
3.1. La mauvaise nouvelle	8
3.2. La bonne nouvelle	8
4. LES PRIORITES	9
4.1. Modernisation du fonctionnement du pouvoir judiciaire	9
4.2. Augmentation de la rapidité du traitement des affaires	9
4.3. Amélioration du recrutement et de la formation des magistrat-e-s	9
4.4. Amélioration de la gestion des audiences	9
4.5. Développement des relations entre magistrat-e-s et auxiliaires de la justice	9
<b>2<sup>ÈME</sup> PARTIE : LES JUSTICIABLES</b>	<b>9</b>
1. LES MESSAGES CLAIRS	9
1.1. "L'accès aux tribunaux est trop compliqué, trop cher et on se sait pas comment s'y prendre."	9
1.2. "Le justiciable n'est pas assez pris en compte."	10
1.3. "Le traitement des affaires doit être plus rapide."	10
2. COMPARAISONS AVEC L'ENQUÊTE DE 2001	10
2.1. La mauvaise nouvelle	10
2.2. La bonne nouvelle	11
3. LES PRIORITES	11
3.1. Mettre le justiciable au centre de nos préoccupations	11
3.2. Augmenter la rapidité du traitement des affaires	11
3.3. "Démystifier" le fonctionnement du pouvoir judiciaire	11

<b>3<sup>ÈME</sup> PARTIE : LES RECOMMANDATIONS</b>	<b>12</b>
1. Nominaton du groupe "qualité"	12
2. Mener les actions en deux temps	12
2.1. Actions à court et moyen terme que le groupe propose de mener :	12
2.1.1. Développement de la jurisprudence en ligne.	12
2.1.2. Refonte du site internet du pouvoir judiciaire	12
2.1.3. Formation des magistrats	13
2.2. Actions à long terme	13
<b>4<sup>ÈME</sup> PARTIE : METHODOLOGIE ET HISTORIQUE</b>	<b>14</b>
1. Validité statistique des résultats	14
1.1. Le taux de réponses des avocats reste significatif mais il est en baisse.	14
1.2. Le taux de réponses des justiciables est très élevé et en augmentation.	14
2. La méthode utilisée	14
3. Le mandat et la composition du groupe "qualité"	15
3.1. Le mandat du groupe "qualité"	15
3.2. La composition du groupe "qualité"	15
4. Le suivi de l'enquête 2001	16
4.1. Amélioration du recrutement, de la formation et du contrôle des magistrat-e-s.	16
4.2. Clarification du rôle et des responsabilités du Conseil supérieur de la magistrature (CSM)	16
4.3. Amélioration de l'accès à la jurisprudence genevoise.	16
4.4. Amélioration de la gestion des audiences (ponctualité et coordination).	17
4.5. Amélioration de la rapidité de traitement des affaires.	17
4.6. La compétence et la courtoisie des magistrat-e-s et des fonctionnaires.	18
4.7. L'information du justiciable.	18
<b>5<sup>ÈME</sup> PARTIE : RAPPORTS DU CONSULTANT QI</b>	<b>18</b>
1. Avocats	
2. Justiciables	

# LES ENQUÊTES 2007

---

Partant du postulat que l'on ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer, les premières enquêtes avaient pour objectif essentiel de constituer une base d'informations quantitatives et qualitatives permettant de mieux cerner la perception qu'avaient les utilisatrices et utilisateurs du fonctionnement de la justice à Genève, en 1995 et 1997. L'enjeu et la valeur ajoutée principale de la deuxième et troisième série d'enquêtes, en 2001 et en 2007, étaient de pouvoir mesurer l'évolution de cette perception en comparant les données recueillies.

La continuité de la démarche suppose que la méthodologie reste la même. Elle consiste en une enquête menée auprès des avocats et notaires d'une part et des justiciables d'autre part. Elle s'appuie sur une double appréciation de critères en fonction de **l'importance** accordée à chacun d'entre eux par les utilisatrices et les utilisateurs et du niveau de **leur satisfaction**. Elle permet de dresser la liste des priorités d'amélioration en mesurant l'écart entre les attentes des personnes consultées et leur degré de satisfaction (Ecart = Importance - Satisfaction).

Le questionnaire 2001 n'a pour l'essentiel pas été modifié. Les taux de réponse des avocat-e-s et des justiciables ont été satisfaisants et garantissent la validité statistique des enquêtes 2007. Le nombre de questionnaires retournés par les notaires s'est en revanche révélé insuffisant pour que les données puissent être interprétées.

Les résultats de l'enquête 2007 auprès des avocat-e-s et des justiciables, les analyses de la société "QI", réunis dans le document joint au présent rapport et dont ils constituent la base, ont été approuvés par le groupe de travail "qualité", chargé par la Commission de gestion du pouvoir judiciaire du suivi des enquêtes 2001. Dans la partie "Méthodologie et historique", le lecteur trouvera des informations complémentaires sur la méthodologie appliquée, la composition du groupe de travail "qualité", le mandat qui lui avait été confié par la Commission de gestion du pouvoir judiciaire et le suivi des actions et projets menés suite à l'enquête de satisfaction de 2001.

## 1<sup>ère</sup> PARTIE : LES AVOCAT-E-S

### 1. LES MESSAGES CLAIRS

---

De l'analyse croisée des résultats, le groupe de travail a dégagé les messages suivants.

#### 1.1. "Palais de Justice - modernise-toi !"

D'une manière très claire, les avocat-e-s expriment leur volonté que la Justice genevoise se modernise en s'appuyant sur les technologies modernes d'information et de communication.. Les avocat-e-s demandent :

##### 1.1.1. *un meilleur accès à la jurisprudence en ligne*

Ce critère est jugé plus important et moins satisfaisant qu'en 2001; il est aujourd'hui considéré comme tellement important que l'écart déterminant, révélateur des attentes des avocat-e-s , est

le plus grand de tous les critères généraux (4.10). Il ressort des très nombreux commentaires personnels sur le sujet qu'un accès général à la jurisprudence récente est ardemment souhaité.

### 1.1.2. *un site Internet plus complet et plus simple d'utilisation*

Les avocat-e-s trouvent le site Internet du pouvoir judiciaire plus utile qu'en 2001. Leur satisfaction a toutefois augmenté dans une mesure moindre que leurs attentes, de sorte que l'écart s'est accru d'environ un point.

### 1.1.3. *une plus grande informatisation des procédures*

Le critère "*Gestion informatisée des procédures*" est jugé plus important et moins satisfaisant qu'en 2001; de ce fait, l'écart entre les attentes et la satisfaction continue de se creuser. Les commentaires sur le sujet peuvent être regroupés en trois catégories : a) le dépôt des écritures et des pièces devrait être possible par voie électronique, de même que la consultation du dossier; b) les certificats et attestations devraient pouvoir être demandés par voie électronique; c) la communication par courriel entre avocat-e-s et magistrat-e-s ou greffier-ères devrait être autorisée et développée.

## 1.2. **"Le traitement des affaires est trop lent !"**

Le critère *Rapidité du traitement des affaires* est le moins satisfaisant de tous. Par ailleurs, il est en baisse de cinq pour cent depuis 2001. L'insatisfaction est importante et comparable pour la plupart des juridictions. Les trois juridictions les moins bien notées à cet égard sont le Tribunal des baux et loyers, le Parquet du Procureur général et la Juridiction des prud'hommes. Les trois juridictions les mieux notées sont le Tribunal cantonal des assurances sociales, le Tribunal administratif et la Chambre d'accusation.

## 1.3. **"La qualité des prestations des magistrat-e-s s'améliore mais pas assez !"**

Les avocat-e-s accordent la même importance qu'en 2001 aux critères *Compétence magistrat-e-s*, *Clarté des jugements*, *Conformité des PV* et *Indépendance des magistrat-e-s* et leur satisfaction a légèrement augmenté pour chacun de ces critères (augmentation de satisfaction comprise entre 3.5% et 6%). Leurs attentes dans ce domaine restent toutefois importantes (écart systématiquement supérieur à 2.75 et même à 3 pour les trois premiers critères). Elles le sont plus encore concernant la Juridiction des prud'hommes, la Chambre d'accusation et le Tribunal de première instance. Les meilleurs résultats concernant ces quatre critères sont obtenus par le Tribunal cantonal des assurances sociales, le Tribunal tutélaire et le Tribunal administratif.

## 1.4. **"Organisation des audiences : poursuivez vos efforts !"**

Si la satisfaction des avocat-e-s a généralement augmenté pour les critères *Ponctualité des audiences* et *Organisation et déroulement des audiences*, les attentes n'en restent pas moins importantes en la matière (écarts supérieurs à 2 et 2.5). Trois juridictions sont particulièrement mal notées en la matière : la Chambre d'accusation (dégradation importante de la perception des avocat-e-s avec un écart de 5.33 pour la *ponctualité des audiences*), le Tribunal des baux et loyers (écart de 3.99 pour la *ponctualité des audiences*) et la Juridiction des prud'hommes (écart supérieur à 3.5 pour ce même critère malgré une nette amélioration depuis 2001). Les trois juridictions les mieux notées pour l'organisation des audiences sont Le Tribunal administratif, le Parquet et le Tribunal des assurances sociales (avec des écarts inférieurs ou avoisinant 1).

## 1.5. "Le pouvoir judiciaire dispose de moyens insuffisants !"

La grande majorité des avocat-e-s (64%) est d'avis que le pouvoir judiciaire dispose de moyens insuffisants (53%), voire très insuffisants (11%). Ils sont encore plus nombreux à estimer que les moyens du pouvoir judiciaire augmentent moins vite que sa charge de travail (71%). Cet état de fait a selon eux une incidence directe sur la lenteur des procédures.

## 2. LE BAROMÈTRE DES JURIDICTIONS

---

### 2.1. La situation de trois juridictions se dégrade.

#### 2.1.1. *Chambre d'accusation : " avis de tempête !"*

Après une nette amélioration constatée entre 1995 et 2001, l'indice global de satisfaction à l'égard de cette juridiction a baissé de manière significative en 2007 (9%) - en considérant cet indice global de satisfaction, la Chambre d'accusation est la moins bien notée de toutes les juridictions en 2007 (indice 2.18 pour une moyenne de 1.86). La péjoration est très importante en matière de *ponctualité, d'organisation et de déroulement des audiences*. Elle est également sensible en matière de *compétence et d'indépendance des magistrat-e-s, de clarté des jugements et de rapidité des réponses*. On relèvera toutefois que l'ensemble des critères concernant les fonctionnaires (*compétence, courtoisie, accès*) sont en nette amélioration (écart inférieur à 1).

#### 2.1.2. *Tribunal des baux et loyers : " en chute libre !"*

De tous les tribunaux, le Tribunal des baux et loyers est le moins bien noté concernant la *Rapidité du traitement des affaires* et présente sur ce point un écart de plus de 5 points entre les attentes et la satisfaction des avocat-e-s. Par ailleurs, la *Ponctualité des audiences, la Clarté des jugements, la Conformité des procès-verbaux, la Rapidité des réponses, la Compétence et l'Indépendance des magistrat-e-s* laissent les avocat-e-s insatisfait-e-s. Les écarts entre l'importance des critères et la satisfaction ont augmenté de 17% depuis 2001.

#### 2.1.3. *Tribunal tutélaire : "c'est bien, mais ..."*

En résumé, on constate que les avocats-es ont été très satisfaits du Tribunal tutélaire en 2001, et qu'ils le sont nettement moins en 2007. Les résultats obtenus par le Tribunal tutélaire ne sont pas mauvais en soi : l'indice global de satisfaction, de 1.5, est bien meilleur que l'indice moyen qui est de 1.86; il correspond même au seuil en dessous duquel les participants à l'enquête sont considérés comme satisfaits. La baisse sensible de satisfaction des avocat-e-s est toutefois préoccupante (23%): seize critères sur vingt-deux sont moins bien évalués qu'en 2001, en particulier l'*indépendance des magistrat-e-s, la rapidité des réponses aux demandes et l'accès aux magistrat-e-s*.

### 2.2. Trois juridictions s'améliorent.

#### 2.2.1. *Le Ministère public : "c'est mieux !"*

Après s'être dégradée entre 1995 et 2001, la perception de cette juridiction par les avocat-e-s s'est nettement améliorée. De nombreux critères sont en progression et certains d'entre eux de manière très marquée, soit *le respect de la confidentialité des affaires et de la facilité de consultation des dossiers*, ainsi que la courtoisie des magistrat-e-s et des fonctionnaires. A noter

en revanche une insatisfaction croissante et importante en matière de *rapidité du traitement des affaires* et de *facilité d'accès aux magistrat-e-s*.

### 2.2.2. *La Juridiction des prud'hommes : "les améliorations continuent !"*

La satisfaction des avocat-e-s à l'égard de la Juridiction des prud'hommes s'est améliorée dans une mesure encore plus importante entre 2001 et 2007 (13%) qu'entre 1995 et 2001. C'est notamment les cas s'agissant des critères relatifs aux fonctionnaires (*compétence, courtoisie, accès*) qui sont en nette amélioration (écarts inférieurs à 1.5). Les écarts restent toutefois supérieurs à 3 pour huit critères (*compétence des magistrat-e-s, indépendance des magistrat-e-s, ponctualité des audiences, organisation du déroulement des audiences, conformité des procès-verbaux, clarté des jugements, rapidité du traitement des affaires, uniformité des usages dans la juridiction*).

### 2.2.3. *Les chambres civiles de la Cour de justice : "globalement satisfaisantes !"*

La satisfaction des avocat-e-s à l'égard des chambres civiles de la Cour de justice progresse entre 2001 et 2007 et ce, de manière plus marquée encore que dans les années précédentes. Le taux global d'insatisfaction est désormais proche de 1.

## 2.3. **Les juridictions administratives se portent très bien.**

### 2.3.1. *Le Tribunal cantonal des assurances sociales décroche la palme !*

Excellents résultats pour ce jeune tribunal pour lequel tous les écarts sont inférieurs à 2.50 et l'indice global d'insatisfaction - le meilleur de tous les tribunaux - est égal à 0.41.

### 2.3.2. *Le Tribunal administratif : "des résultats d'ensemble excellents !"*

En 2001 le Tribunal administratif n'avait qu'un critère dont l'écart entre l'importance et la satisfaction était supérieur à 3.0 (*Clarté des jugements*). En 2007, tous les critères ont des écarts inférieurs à 3.0. Entre 1995 et 2001, le Tribunal administratif a vu neuf critères s'améliorer et neuf se péjorer. Entre 2001 et 2007, seize critères ont été améliorés, pour seulement six qui se sont détériorés. La moyenne des écarts est de 0.62 (par rapport à 1.86 pour l'ensemble des tribunaux).

## 2.4. **Coup d'œil sur les autres juridictions**

### 2.4.1. *Le Tribunal de première instance et l'Instruction : "la situation n'est pas satisfaisante et n'évolue pas !"*

La satisfaction globale des avocat-e-s à l'égard du Tribunal est stable depuis 1995. En 2007, il s'agit toutefois de la juridiction la moins bien notée après la Chambre d'accusation (taux d'insatisfaction de 2.12). Les quatre critères les moins satisfaisants sont la *rapidité de traitement des affaires*, la *compétence des magistrat-e-s*, la *clarté des jugements*, la *conformité des procès-verbaux et les coûts d'accès à la justice*. A noter également une forte péjoration en matière d'*uniformité des usages dans la juridiction*.

L'Instruction suit de près le Tribunal de première instance (taux d'insatisfaction de 2.09). Après une nette amélioration entre 1995 et 2001, la satisfaction globale des avocat-e-s est restée stable. Cinq critères présentent des écarts supérieurs à 3, soit la *rapidité de traitement des affaires* (écart de 4.20), la *compétence et l'indépendance des magistrat-e-s*, la *conformité des procès-verbaux* et, critère ayant connu une augmentation importante de l'insatisfaction des avocat-e-s depuis 2001, la *facilité d'accès aux magistrat-e-s*.

#### 2.4.2. Le Tribunal de police : "des améliorations significatives !"

La satisfaction globale des avocat-e-s à l'égard du Tribunal de police est en constante amélioration depuis 1995. Depuis 2001, la tendance est particulièrement marquée en matière de conformité des procès-verbaux, d'organisation et de déroulement des audiences et de facilité d'accès aux fonctionnaires. En revanche, le critère de la rapidité du traitement des affaires a connu une évolution défavorable importante : l'écart de 2.5 en 2001 passe à 3.8 en 2007.

Sept juridictions, n'ayant pas atteint le seuil de 25 évaluations nécessaire à l'interprétation statistique des données, n'ont pas pu être analysées. Il s'agit du Tribunal de la jeunesse, de la Cour d'assises, de la Justice de paix, des Commissions de recours, de la Cour de cassation, de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites et du tout récent Tribunal d'application des peines et des mesures.

### 3. COMPARAISONS AVEC L'ENQUÊTE DE 2001

---

#### 3.1. La mauvaise nouvelle

La satisfaction des avocat-e-s à l'égard de la justice augmente, mais moins vite que leurs attentes, de sorte que le degré d'insatisfaction ne diminue que très peu ou augmente pour les critères qui suivent..

Par ordre décroissant d'insatisfaction:

- Accès à la jurisprudence genevoise
- Rapidité du traitement des affaires
- Communication Palais de justice - avocat-e-s
- Coûts d'accès à la justice
- Facilité d'accès aux magistrat-e-s
- Uniformité des usages entre juridictions
- Uniformité des usages au sein des juridictions
- Pertinence du site Internet du pouvoir judiciaire
- Gestion informatisée

#### 3.2. La bonne nouvelle

Lorsque des actions ont pu être menées à terme (réformes législatives ou réglementaires, réorganisations, augmentations des moyens, développement d'outils et de processus de travail), les effets sont mesurables. Pratiquement sur tous les critères, et particulièrement ceux considérés en 2001 comme les plus importants (sauf celui concernant l'accès à la jurisprudence), le degré de satisfaction a augmenté. La tendance à l'amélioration est nette pour les critères suivants: *Compétence professionnelle des magistrat-e-s, Jugements clairs et compréhensibles, Procès-verbaux conformes aux débats, Indépendance des magistrat-e-s, Ponctualité des audiences et Coordination des audiences*. L'amélioration de la *compétence et de la courtoisie des fonctionnaires* se confirme avec des écarts qui tendent vers 1.5 et 1.

Une très bonne nouvelle de cette enquête est que le Conseil supérieur de la magistrature n'est plus une préoccupation en 2007.

A l'instar de ce qui s'était produit entre 1995 et 2001, la grande majorité des critères évalués se sont améliorés entre 2001 et 2007. 15 des 22 critères relatifs au fonctionnement des juridictions sont ainsi en amélioration. Il en va de même de 5 des 11 critères relatifs au fonctionnement général du pouvoir judiciaire.

## 4. LES PRIORITES

---

La lecture de ces messages, à la lumière de l'ensemble des résultats (évaluation générale, par juridiction, par catégorie d'études ou d'avocat-e-s), complétée encore par les commentaires libres, a permis au groupe de travail d'affiner sa perception des attentes des avocat-e-s et de dégager des priorités. Celles-ci sont listées ci-dessous, et feront l'objet de recommandations du groupe de travail, dans la troisième partie du présent rapport.

### 4.1. Modernisation du fonctionnement du pouvoir judiciaire

- *Développement de la jurisprudence en ligne*
- *Refonte du site Internet du pouvoir judiciaire*
- *Informatisation des procédures*

### 4.2. Augmentation de la rapidité du traitement des affaires

### 4.3. Amélioration du recrutement et de la formation des magistrat-e-s

### 4.4. Amélioration de la gestion des audiences

### 4.5. Développement des relations entre magistrat-e-s et auxiliaires de la justice

## 2<sup>ème</sup> PARTIE : LES JUSTICIABLES

### 1. LES MESSAGES CLAIRS

---

#### 1.1. "L'accès aux tribunaux est trop compliqué, trop cher et on se sait pas comment s'y prendre."

Les justiciables expriment le souhait que les *coûts d'accès à la justice* soient moins élevés, que les *démarches soient plus simples* et qu'il soit plus facile d'obtenir *l'information sur les démarches à entreprendre pour accéder à la justice*.

Sans l'aide d'avocat, l'accès à la justice est perçu comme étant très compliqué. Dans les commentaires libres, les justiciables disent que l'intervention du citoyen seul, sans avocat, a peu de chances d'aboutir. Les honoraires d'avocat étant très élevés et perçus comme peu transparents, les justiciables ont l'impression qu'il se développe une justice à deux vitesses, l'une pour ceux qui ont des moyens et l'autre pour ceux qui n'en ont pas.

A l'évidence, les justiciables s'estiment mal informés sur le fonctionnement des tribunaux et sur les démarches à entreprendre pour accéder à la justice. Plus grave, ils semblent ne pas savoir où obtenir l'information et perçoivent le coût d'accès à la justice comme un problème, qui ne fait que s'aggraver depuis 1997.

Ce sentiment se traduit dans les commentaires libres par une forte demande d'information, de clarification sur le fonctionnement du pouvoir judiciaire et de simplification, notamment du langage.

Il ressort des commentaires un fort besoin de centralisation de l'information, en instaurant un help desk pour les renseignements, une fonction de huissier d'accueil ou encore un guichet universel. Les justiciables, tout comme les avocat-e-s, sont aussi demandeurs d'informations claires en ligne sur le fonctionnement du pouvoir judiciaire.

Le rôle et la composition du jury sont également des sujets d'interrogation. Vu la prochaine unification de la procédure pénale sur le plan national et la réforme judiciaire qu'elle entraînera (avec suppression probable du jury), ce thème ne sera toutefois pas considéré comme prioritaire.

L'ignorance, le manque de confiance et les coûts, notamment les honoraires d'avocat-e-s, sont sources d'inquiétude, de stress, voire même de peur pour les justiciables.

Étonnamment, le coût d'accès à la justice est perçu comme étant plus élevé par ceux qui n'ont pas eu de contact avec les tribunaux que par ceux qui en ont eus.

## 1.2. "Le justiciable n'est pas assez pris en compte."

Les justiciables ayant eu affaire à la justice ne sont pas satisfaits du *temps de parole et de la qualité de l'écoute* qui leur sont accordés et ce critère se déprécie. Malgré une légère amélioration, ils jugent *la clarté des procès-verbaux et des jugements* insuffisante. La *ponctualité des audiences* est en amélioration depuis 2001; par contre, les *délais entre les convocations et les audiences* sont en légère péjoration depuis 2001. Quant à la *courtoisie*, tout en étant relativement bien notée, elle se déprécie.

## 1.3. "Le traitement des affaires doit être plus rapide."

De tous les critères, celui relatif à *la rapidité du traitement des affaires* par les tribunaux reçoit l'appréciation la plus mauvaise - cette appréciation s'est péjorée entre 1997 et 2001 et s'est légèrement améliorée depuis 2001. C'est indiscutablement dans ce domaine que les attentes sont les plus grandes. Il convient toutefois de relever que *la rapidité de traitement* ne fait pas partie des critères les plus importants.

## 2. COMPARAISONS AVEC L'ENQUÊTE DE 2001

---

### 2.1. La mauvaise nouvelle

La perception des justiciables évolue peu : la justice est lente, opaque et chère. Ceci est surtout vrai pour les personnes qui ont perdu leur procès. Par rapport à 2001, la justice semble plus chère, un peu moins opaque et un peu plus rapide.

La satisfaction des justiciables qui ont eu un contact avec la justice s'est détériorée pour la majorité des critères. Toutefois, étant donné que l'importance accordée à ces mêmes critères a diminué, les écarts observés restent stables en moyenne. Les critères pour lesquels les justiciables qui ont eu affaire à la justice perçoivent une péjoration sont malheureusement les critères perçus comme étant les plus importants.

Par ordre décroissant d'insatisfaction:

- Coût d'accès à la justice
- Confiance en la justice

- Coût aux contribuables
- Temps de parole accordé
- Compétence des magistrat-e-s
- Courtoisie des magistrat-e-s
- Délais de convocation pour les audiences
- Clarté des convocations

## **2.2. La bonne nouvelle**

Par rapport à 2001, les justiciables ont perçu une amélioration pour un certain nombre de critères.

Par ordre décroissant d'insatisfaction:

- Rapidité du traitement des affaires
- Simplicité des démarches pour accéder à la justice
- Facilité de s'informer sur les démarches
- Clarté du fonctionnement des tribunaux
- Clarté des procès-verbaux et des jugements
- Compétence et courtoisie des fonctionnaires
- Ponctualité des audiences
- Aménagement des salles

Parmi les critères les plus importants, on constate une amélioration significative de la ponctualité des audiences, de l'appréciation de la courtoisie et de la compétence des fonctionnaires, ainsi que de la clarté des procès-verbaux et des jugements.

## **3. LES PRIORITES**



La lecture de ces messages, à la lumière de l'ensemble des résultats et des commentaires libres, a permis au groupe de travail d'affiner sa perception des attentes des justiciables et d'actualiser les priorités pour poursuivre les efforts d'améliorations. Celles-ci sont listées ci-dessous, et feront l'objet de recommandations du groupe de travail, dans la troisième partie du présent rapport.

### **3.1. Mettre le justiciable au centre de nos préoccupations**

### **3.2. Augmenter la rapidité du traitement des affaires**

### **3.3. "Démystifier" le fonctionnement du pouvoir judiciaire**

## 3<sup>ème</sup> PARTIE : LES RECOMMANDATIONS

### 1. Nomination du groupe "qualité"

---

Le groupe de travail "qualité" recommande tout d'abord à la Commission de gestion de reconduire son mandat et de le charger de mettre en œuvre les décisions qu'elle prendra dans les domaines jugés prioritaires et d'en assurer le suivi. Il souhaite pouvoir déléguer tout ou partie de ses tâches aux personnes les plus à même de piloter les projets qui seront mis sur pied. Il assurera la coordination des travaux entre les différents groupes de travail existants ou à créer au sein du pouvoir judiciaire, notamment ceux chargés de préparer l'adaptation de notre organisation judiciaire et administrative aux réformes de grande envergure en cours dans notre pays (projet Justice 2010 relatif à l'unification des procédures pénale et civile, à l'adaptation des juridictions administratives genevoises à la loi fédérale sur le Tribunal fédéral et à la révision du droit de la tutelle). Le groupe de travail "qualité" répondra du suivi des enquêtes devant la Commission de gestion.

### 2. Mener les actions en deux temps

---

Le groupe propose de distinguer entre les actions possibles à court et moyen terme, et les actions à mener à long terme. Ce faisant, il veut tenir compte de l'affectation de l'essentiel des ressources du pouvoir judiciaire aux nombreux projets liés à la réforme judiciaire Justice 2010.

#### 2.1. Actions à court et moyen terme que le groupe propose de mener :

##### 2.1.1. Développement de la jurisprudence en ligne

Le groupe "qualité" aura pour tâche :

- o- de se renseigner, avant la fin de l'année 2008, sur les pratiques actuelles ou envisagées en la matière, dans le canton d'une part et dans les autres cantons d'autre part : instances concernées par la publication en ligne, critères de sélection des décisions à publier, ...;
- o- de soumettre à la Commission de gestion, d'ici à la fin du premier trimestre 2009, un document listant les juridictions retenues, les critères de sélection des décisions à publier, et, le cas échéant, planifiant le début de la mise en ligne des nouvelles décisions.

##### 2.1.2. Refonte du site internet du pouvoir judiciaire

Un groupe de travail a été constitué le 13 mars 2008 par la Commission de documentation du pouvoir judiciaire (Com-Doc) pour repenser l'architecture et le contenu du Site Internet du pouvoir judiciaire. Ce projet sera mené parallèlement à la refonte en cours des sites des différents départements de l'État, avec le soutien du Laboratoire des technologies de l'information,. Il doit être considéré comme une priorité par le pouvoir judiciaire et une mise en ligne devrait être possible courant 2009. Contact devra être pris à l'interne, mais également à l'externe, auprès des auxiliaires de la justice et des justiciables, pour identifier leurs besoins et, si possible, y répondre.

### 2.1.3. Formation des magistrats

Un budget affecté à la formation des magistrats a d'ores et déjà été obtenu par le pouvoir judiciaire et doit lui permettre de mettre en œuvre la loi modifiant la loi sur l'organisation judiciaire (8972) votée le 25 janvier 2008. Le groupe de travail "qualité" souhaite dresser l'inventaire des formations existantes, coordonner la circulation de l'information entre les différents groupes actifs dans ce domaine et s'assurer de la bonne utilisation du budget "formation" d'ici la fin de l'année 2008.

---

## 2.2. Actions à long terme

De tous les critères relatifs au fonctionnement des juridictions, la *rapidité de traitement des affaires* affiche le taux d'insatisfaction le plus élevé chez les avocat-e-s. Il s'agit également du critère général le moins bien noté par les justiciables, même si ceux-ci ne lui accordent pas la même importance que les auxiliaires de la justice.

Le groupe de travail "qualité" propose ci-dessous quelques pistes de réflexion qui devront être examinées, au fur et à mesure que les différents projets de Justice 2010 auront pu être menés à leur terme et que les ressources, notamment de la Direction des systèmes d'information (ci-après DSI), seront à nouveau disponibles.

- Objectiver la durée des procédures : la perception de cette durée peut être améliorée par le développement des indicateurs et par des analyses comparatives. Une meilleure information pourrait ainsi être diffusée sur la durée effective des procédures, dans le canton de Genève et ailleurs (délais "historiques"), ainsi que sur la durée minimale des procédures en raison des contraintes procédurales inévitables (délais théoriques).
- Développer les modes alternatifs de résolution des conflits (conciliation et médiation, notamment). Le groupe de travail "qualité" souhaite faire un état des lieux en la matière (usage, taux de réussite, en Suisse et à l'étranger) et veiller à mieux diffuser l'information sur les possibilités existantes.
- Informatiser les procédures : le groupe de travail "qualité" devrait planifier, avec la DSI, les différentes étapes permettant peu à peu d'informatiser les procédures : signature électronique, sécurisation des transferts électroniques, mise en ligne de formulaires de demandes de certificats et d'attestation, envoi des convocations aux avocats par courriel contre avis de réception, consultation du dossier à distance.
- Inventorier les différents types d'audiences et procéder à l'évaluation de leur valeur ajoutée ou de leur impact sur la durée de la procédure.

## 4<sup>ème</sup> PARTIE : METHODOLOGIE ET HISTORIQUE

### 1. Validité statistique des résultats

---

#### 1.1. Le taux de réponses des avocats reste significatif mais il est en baisse.

27.7% des avocat-e-s inscrits au barreau de Genève ont répondu à l'enquête (542 questionnaires retournés sur 1954). Ce taux est nettement inférieur à celui de l'enquête de 2001 (45%). Toutefois, ce résultat s'améliore sensiblement si l'on déduit du total des questionnaires envoyés ceux provenant des avocat-e-s non genevois ( $492/1507=32.6\%$ ). Dans les enquêtes précédentes, ces derniers n'avaient pas été consultés. En tout état, le taux de réponse est satisfaisant et garantit la validité statistique des données récoltées.

Près d'un-e avocat-e genevois sur trois, dont plus de 249 chefs d'études (280 en 2001), ont renvoyé leur questionnaire. 1022 évaluations de juridictions (1277 en 2001) et 177 commentaires libres (594 en 2001) ont été analysés.

Comme mentionné ci-dessus (page 8), les sept juridictions suivantes n'ont pas été analysées séparément, dans la mesure où elles n'avaient pas atteint le seuil minimum des 25 évaluations nécessaires à une interprétation statistique des données : le Tribunal de la jeunesse, la Cour d'assises, la Justice de paix, les Commissions de recours, la Cour de cassation, la Commission de surveillance des offices des poursuites et des faillites et le Tribunal d'application des peines et des mesures. Toutefois, les réponses à ces questionnaires ont été prises en compte au niveau de l'ensemble du pouvoir judiciaire.

#### 1.2. Le taux de réponses des justiciables est très élevé et en augmentation.

Sur 6'000 questionnaires envoyés, 1403 ont été retournés, soit un taux de 23.4%, supérieur aux taux de 1997 et 2001 qui étaient de 20.5%, respectivement 22,9. 1385 réponses ont pu être utilisées pour l'analyse.

Ce taux confère au résultat une validité statistique indiscutable.

### 2. La méthode utilisée

---

La méthode d'analyse utilisée dans les enquêtes de 1995-1997, 2001 et 2007 n'a pas changé et tend à fournir une image de la performance du pouvoir judiciaire telle qu'elle est perçue par l'extérieur à un instant donné. Elle consiste en une double appréciation de différents critères, lesquels avaient été choisis, lors des premières enquêtes, après consultation d'un échantillon représentatif d'utilisateurs.

Dans l'enquête 2007, chaque utilisateur consulté a été invité à indiquer, pour chacun des critères, a) l'importance qu'il lui accorde, les données obtenues reflétant ses attentes en la matière, et b) son niveau de satisfaction. La seconde étape a consisté à analyser les niveaux de satisfaction en fonction du degré d'importance, de manière à dégager les priorités d'amélioration en calculant un indice : l'écart. Celui-ci correspond à la différence entre les attentes des utilisateurs et le niveau de satisfaction (Écart = Importance - Satisfaction). Plus l'écart est faible et plus les attentes sont satisfaites. A l'inverse, plus l'écart est grand et plus il est nécessaire de remédier à la situation. Dans le présent rapport, les notions

d'écart et de taux d'insatisfaction ont été utilisées dans la même acception. La satisfaction des avocats a été notée sur une échelle allant de 1 à 10, un écart inférieur ou égal à 1.5 étant considéré comme satisfaisant. La satisfaction des justiciables a quant à elle été notée sur une échelle allant de 1 à 6, par référence aux notes scolaires.

Compte tenu de la méthode utilisée et du nombre important d'informations traitées, les résultats obtenus sont cohérents et homogènes :

#### - Enquête avocats

Les avocats ont été invités à se prononcer sur 33 critères différents. 11 d'entre eux concernent le fonctionnement général du pouvoir judiciaire, alors que les 22 autres critères permettent d'apprécier le fonctionnement des différentes juridictions.

La mise en relation des résultats par juridiction et des moyennes globales confère une cohérence à l'analyse des réponses, renforcée par une bonne répartition entre les différentes catégories d'avocat-e-s.

#### - Enquête justiciables

L'âge, le sexe, la durée de résidence à Genève, le fait d'avoir eu ou non affaire à la justice, d'être demandeur ou défendeur, de plaider pour des raisons personnelles ou professionnelles, avec ou sans avocat-e, modifient peu l'appréciation des différents critères faite par les justiciables.

Le seul critère de différenciation qui a un réel impact sur les réponses des justiciables est le fait d'avoir gagné ou perdu le procès. Les personnes ayant obtenu gain de cause ont un niveau de satisfaction beaucoup plus élevé dans l'appréciation de tous les critères mais, surtout, elles ont trouvé les démarches plus simples, ont davantage confiance en la justice, ont trouvé les magistrat-e-s plus courtois et plus compétents et ont été satisfaites du temps de parole qui leur a été accordé.

### **3. Le mandat et la composition du groupe "qualité"**

---

#### **3.1. Le mandat du groupe "qualité"**

Constitué sur décision de la Commission de gestion, le groupe de travail "qualité" a été chargé d'accompagner les enquêtes de satisfaction 2007, d'analyser les résultats et de préparer le présent rapport.

#### **3.2. La composition du groupe "qualité"**

Le groupe de travail est composé de M. Raphaël MAHLER, secrétaire général du pouvoir judiciaire, qui le préside, de Mmes Béatrice COLONNA PETRILLI, greffière et représentante du personnel du pouvoir judiciaire à la Commission de gestion, Isabelle DUBOIS-DOGNON, présidente du Tribunal cantonal des assurances sociales, Laure LUCHETTA MYIT, greffière-juriste de juridiction du Tribunal tutélaire et de la Justice de paix, et de MM. Stéphane ESPOSITO, président du Collège des juges d'instruction, Gilles MONNERAT, contrôleur de gestion et représentant du personnel du pouvoir judiciaire à la Commission de gestion, Laurent QUENNOZ, directeur des systèmes d'information, David ROBERT, président du Tribunal de première instance et Joël SCHWARZENTRUB, greffier-juriste de juridiction de la Cour de justice.

Le groupe est assisté de Mme Zofia SWINARSKI HUBER, contrôlease de gestion, de M. Patrick BECKER, secrétaire adjoint en charge des relations avec les médias et les institutions, et de

deux consultants de la société Quality Improvements "QI", MM. Ronald DELESCLEFS et Sébastien KARG.

## **4. Le suivi de l'enquête 2001**

Suite aux priorités dégagées des résultats des enquêtes de 2001, les actions et projets suivants ont pu être menés.

### **4.1. Amélioration du recrutement, de la formation et du contrôle des magistrat-e-s**

#### *Recrutement et formation des magistrats*

- Unification de la classe de salaire pour tous les magistrat-e-s (classe 31)
- Recrutement du personnel supplémentaire (secrétaires-juristes, analystes en criminalité économique) pour épauler les magistrat-e-s
- Adoption d'une loi modifiant la loi d'organisation judiciaire (8972), dont la date d'entrée en vigueur n'a pas encore été arrêtée : ajout d'une condition d'éligibilité des magistrats relative à leur expérience professionnelle et possibilité de décharger les magistrats pour leur permettre de compléter leur formation professionnelle
- Mise en place en 2007 d'un séminaire annuel de formation "Les outils de la médiation au service du juge"

#### *Contrôle des magistrat-e-s*

Le développement et le suivi des indicateurs mis en place par la Direction des services de l'information à partir de la base de données électroniques de gestion des procédures permettent d'avoir une meilleure connaissance de la charge de travail des différentes juridictions ou chambres et un meilleur contrôle de l'avancement des procédures.

### **4.2. Clarification du rôle et des responsabilités du Conseil supérieur de la magistrature (CSM)**

Les exigences du CSM à l'égard des données que lui transmettent les juridictions ont été revues à la hausse. Les rapports semestriels établis par les juridictions contiennent différentes données relatives au nombre de dossiers entrants ou sortants, aux délais d'instruction et de convocation ou aux délais de rédaction, permettant à cette autorité d'identifier certains risques ou problèmes avérés dans la gestion des procédures. Des explications complémentaires sont exigées pour les dossiers dans lesquels les délais usuels n'ont pas pu être respectés.

Par ailleurs, le CSM, dans le cadre de ses rapports annuels au Grand Conseil, s'est appliqué à détailler l'ensemble de ses activités et interventions, dans une optique de transparence accrue.

### **4.3. Amélioration de l'accès à la jurisprudence genevoise**

Le site internet <http://justice.geneve.ch/jurisprudence/> contient d'ores et déjà les éléments suivants de la jurisprudence genevoise :

- Collections d'arrêts et décisions publiés en texte intégral :
  - arrêts du Tribunal administratif, du Tribunal des conflits et décisions des commissions
  - arrêts du Tribunal cantonal des assurances sociales
  - décisions de la Commission de surveillance des offices des poursuites et des faillites
- Fiches de jurisprudence (fiches descriptives sans contenu intégral des décisions) :
  - fiches du Tribunal et de la Chambre d'appel des baux et loyers

- fiches de la Juridiction des Prud'hommes (résumé de toutes les décisions de la Cour d'appel jusqu'en 2002)

Projets en cours et attendus pour 2008 : publication, en texte intégral :

- d'une sélection importante des arrêts de la Cour d'appel des prud'hommes (2003-2007)
- d'une sélection des arrêts de la Cour de justice et de la Cour de cassation

#### 4.4. Amélioration de la gestion des audiences (ponctualité et coordination)

- Dédoublement des audiences de la Cour correctionnelle et de la Cour d'assises
- Mise en place d'un huissier-audiencier à la Chambre d'accusation et à la Justice de paix
- Sensibilisation des magistrat-e-s et du personnel quant à l'importance d'une meilleure gestion des audiences
- Regroupement, dans la mesure du possible, des convocations par avocat, mandataire, justiciable, service ou office d'Etat concerné

#### 4.5. Amélioration de la rapidité de traitement des affaires

- Action sur la **perception de la durée des procédures** par la publication, dès 2004, des indicateurs suivants pour la plupart des juridictions:
  - taux de sortie
  - durée de traitement des procédures sorties
  - durée des procédures en cours
  - délai théorique d'élimination du stock
- Mise en œuvre des **directives ou outils pour accroître la rapidité** du traitement des affaires:
  - développement et uniformisation des outils d'aide à la décision et à la rédaction
  - mise au point d'un nouveau système de classification des dossiers (Instruction)
  - traitement de l'ensemble du contentieux des affaires sommaires et des mainlevées exclusivement par des juges suppléants afin de décharger les juges titulaires (au Tribunal de première instance)
  - délibération des certains types d'affaires à 3 juges au lieu de 5 (Tribunal administratif)
  - sensibilisation des juges à la médiation et invitation à y recourir par la délégation de dossiers
- Pour accroître la rapidité du traitement des affaires, **des projets de loi (PL)** ont été présentés ou sont en cours d'élaboration, tendant à :
  - simplifier certaines dispositions de la loi sur les juridictions pour enfants et adolescents
  - simplifier le fonctionnement de la Commission cantonale de recours en matière d'impôts
- Les efforts déployés par le pouvoir judiciaire afin de développer auprès des instances politiques la conscience de l'importance de ses besoins ont abouti à :
  - l'adoption de deux projets de lois débouchant sur l'augmentation des effectifs du pouvoir judiciaire:
    - PL 10146 (Loi modifiant la LOJ - Renforcement des filières civile et pénale) : recrutement de 2 magistrat-e-s, 2 secrétaires juriste, 2 greffier-e-s, 1 commis-e greffier-e-s au Tribunal de première instance et 1 magistrat-e, 1 secrétaire juriste, 1 greffier-e, ½ commis-e greffier-e à la Cour de Justice
    - PL 10038 (Loi modifiant la LOJ - Renforcement de l'Instruction) : création de deux charges supplémentaires de juges d'instruction
  - l'obtention de 25.5 postes supplémentaires au budget 2008, soit 5 magistrat-e-s, 8 collaborateurs scientifiques (juristes), 7 greffier-e-s et 5.5 commis-greffier-e-s
  - l'adoption d'un projet de loi (PL 8972) débouchant sur l'amélioration de la formation des magistrats

#### **4.6. Compétence et courtoisie des magistrat-e-s et des fonctionnaires.**

- Formation du personnel de l'accueil à la gestion du stress et de l'agressivité
- Formation du personnel du greffe à la gestion du stress et à la gestion d'audience (Instruction)
- Professionnalisation de l'accueil et de la loge
- Formation des collaborateurs aux différents outils et bases de données électroniques
- Formation interne du personnel administratif au droit de procédure
- Formation des nouveaux juges prud'hommes à leurs obligations formulées dans la LOJ (dès 2006)
- Formation continue des président-e-s du Tribunal des prud'hommes (dès 2007)
- Directive relative à la tenue vestimentaire des greffier-e-s en audience
- Permanence juridique interne de 8h à 20h (Juridiction des prud'hommes)
- Permanence téléphonique (Assistance Juridique)

#### **4.7. L'information du justiciable.**

- Brochures d'information à l'attention des justiciables et des témoins (nouvelles ou mises à jour) aidant à comprendre le fonctionnement des tribunaux (imprimées ou téléchargeables depuis le site web).
- Formulaire imprimables depuis le site web.
- Organisation de procès fictifs à l'attention des classes de 6<sup>ème</sup> primaire;
- Accueil de classes d'apprenants ou d'étudiants à des audiences (Juridiction des prud'hommes)
- Présence du pouvoir judiciaire à la Cité des métiers en 2006

## **5ÈME PARTIE : ANNEXES**

- 1. Rapport du consultant Qi : Avocats**
  - 2. Rapport du consultant Qi : Justiciables**
- 