

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für schweizerisches Recht = Revue de droit suisse = Rivista di diritto svizzero = Revista da dretg svizzer : Halbband II. Referate und Mitteilungen des SJV
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Juristenverein
<b>Band:</b>	136 (2017)
<b>Artikel:</b>	La formation initiale des juges
<b>Autor:</b>	Krauskopf, Florence
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-895912">https://doi.org/10.5169/seals-895912</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## La formation initiale des juges

FLORENCE KRAUSKOPF\*

---

\* Juge à la Cour de justice, Genève, LL.M.



## Table des matières

A.	Introduction . . . . .	194
B.	Exigences de formation: un état des lieux . . . . .	196
	I. Les diverses solutions en droit positif . . . . .	196
	II. Divergence possible entre la volonté du législateur et la pratique . . . . .	198
	III. Rigueur dans l'observation des conditions légales posées . . . . .	200
C.	Faut-il bénéficier d'une formation juridique pour être juge de carrière? . . . . .	200
	I. Observations générales . . . . .	200
	II. Examen des attentes envers le juge . . . . .	201
	1. Les attentes induites par la tâche confiée au juge . . . . .	201
	2. Les attentes générales exprimées par la loi ou le contenu du serment . . . . .	202
	3. Les attentes de l'organe de désignation . . . . .	203
	4. Les attentes de l'organe disciplinaire . . . . .	204
	5. Les attentes des juges . . . . .	205
	6. Les recommandations du Conseil de l'Europe (CCJE) . . . . .	208
	7. Les enquêtes de satisfaction . . . . .	209
	a. Le cadre et la réalisation des enquêtes . . . . .	209
	b. Enseignements à tirer des enquêtes . . . . .	210
	8. Synthèse des attentes examinées . . . . .	212
D.	La formation juridique . . . . .	213
	I. Le baccalauréat en droit: une formation insuffisante pour devenir juge . . . . .	213
	1. Connaissances acquises par un baccalauréat . . . . .	213
	2. Appréciation . . . . .	213
	II. La maîtrise en droit: une formation suffisante pour devenir juge? . . . . .	214
	1. Contenu de la formation . . . . .	214
	2. Appréciation . . . . .	214
	III. Le brevet d'avocat . . . . .	215
	1. Compétences acquises par la formation conduisant au brevet d'avocat . . . . .	215
	2. Conclusions . . . . .	215
	IV. Le brevet de notaire . . . . .	216
	1. Compétences attestées par un brevet de notaire . . . . .	216
	2. Conclusions . . . . .	217
E.	Quelle formation spécifique pour les juges? . . . . .	217
	I. Voies de formation existantes pour les juges . . . . .	217
	1. L'Académie de la magistrature (Richterakademie) . . . . .	217
	2. L'Ecole Romande de la Magistrature pénale (ERMP) . . . . .	218
	3. La Staatsanwaltsakademie (CAS Forensics) . . . . .	219
	4. Les autres Certificates of Advanced Studies (CAS) . . . . .	219
	5. La maîtrise en droit en sciences criminelles, mention magistrature (UniL) . . . . .	219
	6. Conclusions . . . . .	220
	II. Discussion et perspectives . . . . .	220
F.	Conclusions . . . . .	225

## A. Introduction

La présente contribution se propose d'examiner si un candidat<sup>1</sup> à la magistrature judiciaire doit disposer d'une formation particulière et, si tel est le cas, de dessiner les contours de celle-ci. La tradition helvétique de juges « laïcs », à savoir sans formation juridique, semble liée au fait que le « *Juristenstand* » ne s'est formé que relativement tardivement en Suisse<sup>2</sup>. Aujourd'hui, les juristes sont bien représentés dans le monde professionnel. Récemment, le peuple zurichois a accepté à une large majorité (plus de 65%) une modification législative prévoyant que seuls les candidats disposant d'une formation juridique peuvent être élus comme juge de district ou suppléant de celui-ci<sup>3</sup>. Par ailleurs, un justiciable thurgovien s'est prévalu – en vain – de son droit constitutionnel à un juge formé en droit<sup>4</sup>. La question de la formation des juges, bien que n'étant pas récente<sup>5</sup>, demeure donc d'actualité.

L'organisation judiciaire, essentiellement de la compétence des cantons, comporte des différences marquées en matière de fonctionnement des tribunaux (composition, attributions, juges assesseurs, juges suppléants, juges exerçant à titre principal ou accessoire, juges de paix). Selon le rapport publié en octobre 2016 par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice, qui dépend du Conseil de l'Europe, le nombre de tribunaux en Suisse en 2014 était de 301<sup>6</sup>. Une autre étude, publiée en 2014, a recensé 288 tribunaux, relevant que la définition de tribunal était peu précise<sup>7</sup>.

Au vu de la diversité des réglementations cantonales et d'un manque d'uniformité dans la notion même de juge, le choix a été fait de concentrer l'analyse ci-après sur la magistrature du siège, d'une part, et de la limiter aux magistrats de carrière, d'autre part. Cette dernière notion désigne dans la présente contribution le juge qui exerce son office à titre principal et exclusif, que ce soit à temps complet ou à temps partiel, en premier, second ou en dernier ressort. Seront cependant exclus de cette notion, compte tenu de la trop grande disparité des organisations cantonales, les juges de paix, les tribunaux des mineurs, les commissions d'estimation, les tribunaux arbitraux en matière d'assurances sociales et les tribunaux de protection de l'adulte et de l'enfant.

---

1 Il va de soi que la formulation de ce texte est épicène.

2 ATF 134 I 16 consid. 4.2.

3 <[http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz\\_inneres/statistik/de/wahlen\\_abstimmungen.html](http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz_inneres/statistik/de/wahlen_abstimmungen.html)>.

4 ATF précité.

5 En 1907 déjà, LUCIEN CHESSEX (*Du recours en réforme en droit Vaudois*, thèse, Université de Lausanne, p. 151) réclamait que tous les juges disposent de connaissances juridiques.

6 <[https://public.tableau.com/views/Countryfiches2010-2012-2014/Countryfiche?:embed=y&:display\\_count=yes&:toolbar=no&:showVizHome=no](https://public.tableau.com/views/Countryfiches2010-2012-2014/Countryfiche?:embed=y&:display_count=yes&:toolbar=no&:showVizHome=no)>. Cette édition, la sixième, signale un risque d'imprécision lorsque certains cantons comptent comme un tribunal séparé une juridiction spécialisée.

7 PETER BIERI, *Die Gerichte der Schweiz – eine Übersicht*, « Justice – Justiz – Giustizia » 2014/2, N 16; cf. aussi PETER BIERI, *Bearbeitung von Daten über Richterinnen und Richter, Bedarf und Schranken*, Schriftenreihe zur Justizforschung, vol. 13, Berne (2017), p. 163 ss.

En outre, la présente contribution s'attachera essentiellement à l'examen de la formation initiale des juges, quand bien même la formation continue, intimement liée à la formation initiale, mériterait également toute notre attention; elle constituerait un objet à elle seule.

Le sujet examiné étant vaste, l'impasse a été faite sur son aspect historique, alors que le présent se nourrit d'éléments intemporels, tels que la quête du « bon juge », et d'éléments plus contemporains, tels que la bonne gouvernance, la transparence ou l'efficience de la justice. Nous n'avons pas non plus approfondi la question de savoir si et dans quelle mesure les qualifications et compétences d'un candidat à la magistrature doivent influer sur l'élection ou la désignation du juge: ces questions, qui touchent au mode d'élection des juges, déborderaient du présent cadre.

La contribution comporte des informations issues d'entretiens ou échanges électroniques avec des juges et/ou greffiers de nombreux cantons et des tribunaux fédéraux<sup>8</sup>. Lorsqu'elles se rapportent à des traditions ou pratiques judiciaires, ces informations ne sont, en général, pas disponibles ni dans des ouvrages publiés ni sur des sites Internet accessibles au public, de sorte qu'aucune référence n'y renvoie ou que la référence visée ne couvre qu'une partie de l'information. Dès lors que les questions posées n'ont pas été adressées à l'ensemble des juges professionnels du siège en fonction en Suisse, les réponses reçues recèlent un important biais lié tant au nombre de personnes questionnées (env. 40) qu'à la fonction de celles-ci (juge de premier, second ou dernier degré, greffier, personnel RH). Les discussions et conclusions qui en sont tirées ne prétendent ainsi à aucune validité statistique. Il convient encore de préciser que les renseignements utilisés ci-après reflètent leur état en mars 2017.

Après un aperçu de la formation dont disposent les juges en fonction et l'identification des attentes exprimées à l'égard des compétences des juges, nous examinerons si les formations universitaires et celles conduisant à l'obtention du brevet d'avocat, voire de notaire, permettent d'outiller utilement le futur magistrat. La dernière partie sera consacrée aux formations préparant spécifiquement à cette activité et se terminera sur des propositions y relatives.

---

8 Nous tenons ici à exprimer nos plus vifs remerciements aux très nombreux collègues à travers la Suisse, qui ont non seulement fourni des informations précieuses sur les pratiques judiciaires cantonales, mais aussi généreusement partagé leurs propres réflexions quant à la formation initiale des juges. Toute éventuelle imprécision relèverait de la responsabilité de l'auteure.

## B. Exigences de formation: un état des lieux

### I. Les diverses solutions en droit positif

La diversité des réglementations relatives aux exigences de formation posées aux candidats à la magistrature judiciaire est le reflet du fédéralisme helvétique. Les différentes réglementations seront exposées ci-après<sup>9</sup>.

Une dizaine de cantons exigent des candidats à la magistrature judiciaire de carrière d'être titulaires d'un brevet d'avocat (GE<sup>10</sup>, AG<sup>11</sup>, GR<sup>12</sup>, SO<sup>13</sup>, OW<sup>14</sup>), respectivement d'un brevet d'avocat ou alternativement: i) d'un brevet de notaire du canton en question (BE<sup>15</sup>, JU<sup>16</sup>), ii) d'une formation jugée équivalente au brevet d'avocat<sup>17</sup> (LU<sup>18</sup>) ou iii) d'un doctorat en droit ou d'un titre équivalent à celui-ci (TI<sup>19</sup>) ou iv) d'une licence ou d'un master en droit obtenus auprès d'une haute école universitaire suisse<sup>20</sup> (FR<sup>21</sup>) ou encore v) d'un diplôme équivalent décerné par un pays étranger avec lequel la Suisse est convenue d'une reconnaissance réciproque (SZ<sup>22</sup>).

Le canton de Bâle-Ville n'exige, pour les présidents de tribunaux (seuls juges de carrière), cumulativement à la licence ou au master en droit la titularité d'un brevet d'avocat que lorsque le master en droit a été obtenu auprès d'une université étrangère<sup>23</sup>.

- 
- 9 Voir aussi pour un résumé de la situation NADINE KÜNG, Sélection et qualification des juges, in: Andreas Lienhard/Daniel Kettiger (édit.), La justice entre le management et le droit, Berne 2016, p. 21; compilation effectuée par l'Association suisse des magistrats de l'ordre judiciaire, état au 15.10.1999, <<http://www.svr-asm.ch/fr/unabhaengigkeit.htm>>.
  - 10 Art. 5 al. 1 Loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 (LOJ; RS/GE E 2.05).
  - 11 § 13 al. 3 let. a Gerichtsorganisationsgesetz vom 6.12.2011 (GOG; SAR 155.200).
  - 12 Le brevet est exigé «*in der Regel*», art. 23 al. 1 Gerichtsorganisationsgesetz vom 16.6.2010 (GOG; BR 173.000).
  - 13 § 88 al. 1 Gesetz vom 13.03.1977 über die Gerichtsorganisation (GO; BGS 125.12).
  - 14 Cette exigence n'est posée qu'aux juges occupant des fonctions de président, seuls juges de carrière, art. 1 al. 1 Verordnung vom 22.11.1996 über die Wählbarkeitsvoraussetzungen für Gerichtsbehörden und die Staatsanwaltschaft (GDB 134.13). En outre, l'ensemble des juges de carrière de première instance sont titulaires du CAS en magistrature.
  - 15 Art. 29 al. 1 Loi du 11 juin 2009 sur l'organisation des autorités judiciaires et du Ministère public (LOJM; RSB 161.1).
  - 16 Art. 7 al. 1 let. b Loi d'organisation judiciaire du 23 février 2000 (LOJ; RSJU 181.1).
  - 17 Par ex. le diplôme d'expert-comptable ou une longue expérience dans l'activité judiciaire en tant que greffier.
  - 18 § 9 al. 1 Gesetz über die Organisation der Gerichte und Behörden in Zivil-, Straf- und verwaltungsgerichtlichen Verfahren vom 10.05.2010 (JusG; SRL 260).
  - 19 Art. 17 al. 1 Legge sull'organizzazione giudiziaria del 10 maggio 2006 (RL 3.1.1.1).
  - 20 Le terme est ici utilisé au sens de l'art. 2 al. 2 let. a de la Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE; RS 414.20).
  - 21 Art. 10 Loi sur la justice du 31 mai 2010 (LJ; RSF 130.1).
  - 22 § 34 al. 2 let. a Justizgesetz vom 18. November 2009 (JG; SRSZ 231.110).
  - 23 § 12 al. 1 et 3 Gesetz betreffend die Organisation der Gerichte und der Staatsanwaltschaft vom 3.6.2015 (GOG; SG 154.100).

A défaut de disposer d'un brevet d'avocat, le candidat titulaire d'une licence, master ou doctorat en droit, ou d'un titre universitaire équivalent est éligible, en Valais, à condition de justifier d'une « formation pratique suffisante »<sup>24</sup>.

Dans le canton de Vaud, les candidats à la magistrature de carrière doivent disposer d'une « formation juridique »<sup>25</sup>, comme ceux du canton de Bâle-Campagne (un « *abgeschlossenes rechtswissenschaftliches Studium* »<sup>26</sup> est requis des présidents de tribunaux, seuls juges de carrière) et d'Appenzell Rhodes-Extérieures où le seul juge de carrière, le président du tribunal de district, doit disposer d'une formation juridique universitaire<sup>27</sup>.

Certains cantons requièrent du candidat une expérience professionnelle acquise après l'obtention du diplôme exigé. Celle-ci peut se rapporter au domaine judiciaire (SG<sup>28</sup>), à « un domaine utile au poste » (GE<sup>29</sup>), ou avoir pour conséquence l'obtention de « connaissances pratiques suffisantes pour l'exercice de la fonction envisagée » (FR<sup>30</sup>). Lorsque la durée d'une telle expérience est fixée dans la loi, elle est de trois ans (par ex.: SG, GE<sup>31</sup>), de cinq ans (AG<sup>32</sup>) ou « de plusieurs années » (OW<sup>33</sup>). Dans certaines juridictions spécialisées, comme le Tribunal fédéral des brevets, les connaissances acquises dans un domaine spécifique doivent être « attestées »<sup>34</sup>.

Les candidats à la magistrature grisonnaise doivent présenter des aptitudes personnelles et professionnelles (« *persönliche und fachliche Eignung* »)<sup>35</sup>.

D'autres cantons établissent des exigences différentes en fonction du degré ou du type de juridictions concernées. Si certains modèles posent des exigences en termes de formation plus élevées pour les juridictions supérieures (AR<sup>36</sup>), d'autres prévoient l'inverse. Ainsi, dans le canton de St-Gall, les juges de première instance doivent disposer d'une licence ou d'un master en droit, alterna-

24 Art. 27 al. 2 Loi sur l'organisation de la justice du 11 février 2009 (LOJ; RS/VS 173.1). La « formation pratique suffisante » est celle de greffier. Seuls les greffiers titulaires du brevet d'avocat étant engagés en Valais, il n'y a pas de juges sans brevet d'avocat.

25 Art. 16 al. 3 Loi d'organisation judiciaire du 12 décembre 1979 (LOJV; RSV 173.01).

26 § 33 Gesetz über die Organisation der Gerichte vom 22.02.2001 (GOG; SGS 170).

27 Art. 2 Verordnung über die Anstellung des Bezirksgerichtspräsidenten vom 14. Februar 2005 (GS/AI 173.510); cette formation est comprise comme une licence ou un bachelor en droit.

28 Art. 26 al. 1 let. b Gerichtsgesetz vom 02.02.1987 (GerG; sGS 941.1).

29 Art. 5 al. 1 let. e LOJ (RS/GE E 2 05).

30 Art. 10 LJ (RSF 130.1).

31 Art. 26 al. 1 let. b GerG (sGS 941.1); art. 5 al. 1 let. e LOJ (RS/GE E 2 05).

32 § 13 al. 2 GOG (SAR 155.200).

33 Art. 1 al. 1 let. b Verordnung vom 22.11.1996 über die Wählbarkeitsvoraussetzungen für Gerichtsbehörden und die Staatsanwaltschaft (GDB 134.13).

34 Art. 8 al. 1 Loi sur le Tribunal fédéral des brevets du 20 mars 2009 (LTFB; RS 173.41).

35 Art. 23 al. 1 GOG (BR 173.000).

36 Le canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures requiert des présidents et vice-présidents de première instance une formation juridique (licence ou master) acquise auprès d'une université suisse ou une formation équivalente, mais impose, en sus, l'obtention du brevet d'avocat pour les présidents et vice-présidents du tribunal supérieur; art. 12 et 23 Justizgesetz vom 13.9.2010 (JG; bGS 145.31).

tivement d'un brevet d'avocat ou d'un diplôme universitaire ou d'un certificat de capacité professionnelle (« *Fähigkeitsausweis* ») jugé équivalent par le président du Tribunal cantonal et, dans tous les cas, d'une expérience professionnelle de trois ans dans le domaine judiciaire ou en tant qu'avocat<sup>37</sup>. Aucune exigence légale de formation n'est en revanche posée pour les juges du Tribunal cantonal de St-Gall.

Il en va de même dans le canton de Zurich, dont la législation ne prévoit pas que les candidats à la Cour suprême (*Obergericht*) doivent disposer d'une formation, alors qu'elle exige une licence ou un master en droit pour l'ensemble des juges de première instance, y compris de la part des juges qui exercent cette fonction à titre accessoire<sup>38</sup>.

Aucune formation spécifique n'est requise pour exercer la fonction de juge auprès du Tribunal fédéral<sup>39</sup> (TF), du Tribunal administratif fédéral<sup>40</sup> (TAF), du Tribunal pénal fédéral<sup>41</sup> (TPF) ainsi que dans les cantons de Glaris<sup>42</sup>, Neuchâtel<sup>43</sup>, Nidwald, Schaffhouse<sup>44</sup>, Thurgovie, Uri.

## **II. Divergence possible entre la volonté du législateur et la pratique**

Le tableau qui vient d'être dressé montre que les exigences posées par les législateurs fédéral et cantonaux à la formation juridique dont doit disposer le candidat à la magistrature judiciaire de carrière sont très variables, allant de l'absence d'exigence à celle, cumulative, de la titularité du brevet d'avocat et d'une expérience professionnelle en lien avec l'activité judiciaire.

Cela étant, dans la pratique, même dans les cas où la loi ne prévoit pas de formation pour exercer la fonction de juge, il est très rare qu'une personne ne disposant d'aucune formation juridique soit élue ou nommée à cette fonction. Il est ainsi hautement invraisemblable qu'une personne ne disposant pas d'une formation universitaire en droit soit élue au Tribunal fédéral. De même, beaucoup de cantons et la Confédération comptent parmi leurs juges de carrière un nombre élevé de juristes disposant non seulement d'une licence ou d'un master en droit, mais également d'un brevet d'avocat et/ou de notaire, sans qu'une telle

37 Art. 26 al. 1 GerG (sGS 941.1).

38 § 8 al. 2 Gesetz über die Gerichts- und Behördenorganisation im Zivil- und Strafprozess vom 10. Mai 2010 (GOG; LS 211.1).

39 Art. 5 al. 2 Loi sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF; RS 173.110).

40 Art. 5 al. 2 Loi sur le Tribunal administratif fédéral du 17 juin 2005 (LTAF; RS 173.32).

41 Art. 42 al. 2 Loi fédérale sur l'organisation des autorités pénales de la Confédération du 19 mars 2010 (LOAP; RS 173.71).

42 Art. 68 let. b Cst./GL (RS 131.217).

43 Art. 3 de la loi sur la magistrature de l'ordre judiciaire et la surveillance des autorités judiciaires (LMSA; RSN 162.7). La commission législative du Grand Conseil neuchâtelois a rejeté récemment la proposition du pouvoir judiciaire d'introduire l'obligation pour les candidats à la magistrature judiciaire d'être détenteur d'un brevet d'avocat (rapport 15 613 du 26 août 2015, p. 6).

44 Art. 40 al. 1<sup>bis</sup> Cst./SH (RS 131.223).

exigence soit posée par la loi (par ex.: NE, TG<sup>45</sup>, SG, UR, GL<sup>46</sup>, SH<sup>47</sup>, TPF<sup>48</sup>, TAF<sup>49</sup>, TF<sup>50</sup>). Dans les cantons alémaniques, de nombreux magistrats de carrière, notamment de second degré, sont, en outre, titulaires d'un doctorat en droit (par ex.: SG<sup>51</sup>, ZH<sup>52</sup>, LU<sup>53</sup>). Les raisons de ce constat, lié possiblement à des traditions académiques différentes, n'ont pas été investiguées.

Par ailleurs, la description du profil des candidats recherchés suscite, de fait, des vocations auprès de personnes munies d'une formation juridique (par ex.: l'avis de mise au concours d'un poste à la Cour suprême de Zurich<sup>54</sup>). Une telle formation peut même expressément figurer dans le profil recherché, quand bien même la loi ne la prévoit pas. Tel est par exemple le cas dans le canton de Berne, où le Grand Conseil exige, en sus des critères de formation prévus par la loi, que le candidat soit titulaire d'un diplôme de formation postgrade (par ex. du CAS en magistrature de l'Académie suisse de la magistrature ou une formation équivalente), cette formation pouvant exceptionnellement être accomplie après l'entrée en fonction<sup>55</sup>. Il en va de même du profil recherché pour les candidats au poste de juge élu par le Parlement fédéral<sup>56</sup>, pour lequel (sous réserve du Tribunal des brevets) la loi ne prévoit aucun prérequis professionnel.

L'écart entre les exigences de formation posées par la loi et celles retenues en pratique permet la conclusion que, de manière générale, l'organe d'élection ou de nomination fait le choix de privilégier les candidatures à la magistrature de carrière de personnes disposant d'une formation juridique.

Nous n'avons pas approfondi la question de savoir si ces pratiques sont suffisamment confirmées pour éviter des élections contestables ou si elles rendent les magistrats sans qualification plus fragiles face à d'éventuelles pressions. Il convient cependant de relever qu'en tout cas deux causes ont été portées devant

45 <<http://www.bezirksgericht.tg.ch>>; <<http://www.obergericht.tg.ch>>.

46 Depuis plusieurs années, les candidats élus aux postes de présidents disposent tous d'une formation juridique (licence ou master en droit, voire doctorat et/ou brevet d'avocat).

47 <<https://www.sh.ch/Obergericht.284.0.html>> et <<https://www.sh.ch/Kantonsgericht.283.0.html>>.

48 <<http://www.bstger.ch/fr/il-tribunale/giudici/elenco-giud/index.html>>.

49 <<http://www.bvger.ch/gericht/richter/00563/00573/index.html?lang=fr>>.

50 <<http://www.bger.ch/fr/index/federal/federal-inherit-template/federal-richter/federal-richter-bundesrichter.htm>>.

51 [www.gerichte.sg.ch](http://www.gerichte.sg.ch). → Kantonsgericht/Personnelles.

52 [www.gerichte-zh.ch](http://www.gerichte-zh.ch). → Obergericht/Personalbestand.

53 <<https://gerichte.lu.ch/organisation/kantonsgericht>>.

54 L'avis de la « Justizkommission des Kantonsrates Zürich » exige notamment: « vertiefte Kenntnisse des materiellen Zivil- und Strafrechts sowie des Zivil- und Strafprozessrechts, mehrjährige Tätigkeit an einem Gericht, sicherer Umgang mit juristischen Fragestellungen, Fähigkeit zur vertieften Auseinandersetzung mit schwierigen Rechtsfragen und komplizierten Sachverhalten » (Amtsblatt Kanton Zürich, 14. 12. 2012).

55 <<http://www.gr.be.ch/gr/fr/index/hintergrund/hintergrund/aufgaben/richterwahlen.html#anker-anchor-3>>.

56 Par ex.: <<https://www.parlement.ch/fr/organe/commissions/autres-commissions/commission-cj/postes-gk>>, qui prévoit la titularité d'une licence et « de préférence » d'un brevet d'avocat et une pratique juridique de plusieurs années pour la fonction de juge pénal fédéral.

le Tribunal fédéral, dans lesquelles l'absence d'exigences légales de compétences juridiques du juge de première instance a été critiquée<sup>57</sup>.

### **III. Rigueur dans l'observation des conditions légales posées**

Selon les renseignements obtenus de juges œuvrant dans une quinzaine de cantons, lorsque des conditions de formation figurent dans les lois cantonales, le respect de celles-ci au moment de l'élection – il peut en être différemment lors de la réélection, lorsque des modifications législatives subséquentes ont introduit de nouvelles conditions<sup>58</sup> – est observé. Aucun cas d'une personne ne remplissant pas les exigences formelles de formation requises n'a été signalé, étant cependant relevé que le sondage effectué n'est que partiel.

## **C. Faut-il bénéficier d'une formation juridique pour être juge de carrière?**

### **I. Observations générales**

La question peut faire sourire ceux pour qui la réponse – positive – paraît évidente. Or, l'institution d'une justice rendue par des juges qui ne sont pas des professionnels du droit ne peut être écartée d'un revers de la main. En effet, l'observation peut être faite que les lois sont adoptées par des parlements de milice, tant sur le plan fédéral que cantonal, dont les membres ne disposent pas nécessairement de compétences juridiques particulières. En outre, nul ne peut se prévaloir de sa méconnaissance du droit pour s'exonérer de sa responsabilité ou se soustraire à une obligation légale. Ainsi, notre tradition juridique est fondée sur un processus législatif issu de miliciens, vanté comme n'étant pas technocratique et accessible tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre à tout citoyen, notamment à celui qui ne dispose pas d'une formation juridique. Dans ce contexte, l'exigence d'une telle formation pour exercer le ministère de juge peut paraître contradictoire avec les observations qui viennent d'être faites.

A cela l'on peut toutefois objecter que, sous l'impulsion et le contrôle du législateur, l'élaboration des textes législatifs est confiée aux administrations. Les lois sont ainsi le fruit d'un travail de juristes, au demeurant souvent pointu. Par ailleurs, si le juge doit connaître les lois, sa maîtrise de celles-ci ne peut se résumer à la fiction de l'adage « nul n'est censé ignorer la loi », opposable au justiciable<sup>59</sup>. En outre, la maîtrise de la loi inclut l'application de notions et de prin-

57 ATF 134 précité et ATF 139 III 98 consid. 4.3.2.

58 ANGELA GIGER, *Laienbeteiligung in Zivil- und Strafsachen unter besonderer Berücksichtigung der Zürcher Praxis*, Rechtswissenschaftliches Institut, Universität Zürich, 2016, <<https://www.rwi.uzh.ch/de/lehreforschung/alphabetisch/schwarzenegger/Teamnew/giger.html>>, ch. 4.5.

59 TF arrêt 2C\_951/2014 du 16 avril 2015 consid. 3.1.1.

cipes juridiques généraux, tels que l'égalité de traitement, le principe de la proportionnalité ou des notions se rapportant à l'appréciation et au degré de preuve, dont le maniement est grandement facilité par des études plus approfondies du droit.

Il est aussi intéressant d'observer un abandon progressif du système de juges de carrière laïcs. Ainsi, si en 2007 encore, il apparaissait que lors d'élections populaires à la fonction de juge, les candidats sans formation juridique avaient tendance à l'emporter sur les juristes<sup>60</sup>, le souverain zurichois a fait, comme mentionné plus haut, le choix inverse en introduisant en 2016 l'obligation légale pour les juges de district et leurs suppléants de disposer d'une formation juridique<sup>61</sup>.

Au vu de ces évolutions, nous nous proposons d'aborder la question de la professionnalisation de la justice par une approche de type pragmatique, qui cherche à identifier les attentes que le législateur, les justiciables et autres utilisateurs de la justice ont à l'égard des juges.

## II. Examen des attentes envers le juge

### 1. *Les attentes induites par la tâche confiée au juge*

Les Constitutions fédérale et cantonales garantissent l'indépendance et l'impartialité du juge<sup>62</sup>. A la fois conçue comme une garantie en faveur et du justiciable et du juge, la garantie de l'indépendance presuppose que ce dernier dispose de connaissances dans de nombreux domaines, afin d'être à l'abri d'influences indues<sup>63</sup>.

Outre les connaissances juridiques, le juge est fréquemment appelé à puiser dans d'autres champs de ses connaissances. Lorsqu'il retient un fait notoire, se prononce sur le cours ordinaire des choses et l'expérience générale de la vie, tente de concilier les parties, délibère en collège, apprécie la vraisemblance d'un fait, la qualité d'une expertise, la crédibilité d'un témoignage, la fiabilité de renseignements figurant sur Internet ou – *last but not least* – la bonne foi des parties, il met en œuvre d'autres facultés qu'un savoir-faire. Son office exige un savoir-être, soit l'exercice de ces compétences souvent décrites comme des *soft skills*. La qualité de l'expertise découle non seulement du travail scientifique de l'expert, mais également de la capacité du juge à établir un climat dans lequel l'expert peut s'exprimer utilement lors de son audition. Il en

60 Wenn Zahnärzte, Lehrerinnen und Landwirte Recht sprechen, NZZ du 24 juillet 2007, <<https://www.nzz.ch/wenn-zahnärzte-lehrerinnen-und-landwirte-recht-sprechen-1.531903>>.

61 <[http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz\\_inneres/statistik/de/wahlen\\_abstimmungen.html](http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz_inneres/statistik/de/wahlen_abstimmungen.html)>.

62 Art. 30 Cst. (RS 101); par ex.: art. 126. Cst./VD (RS 131.231).

63 Cf. au sujet de l'indépendance interne et externe la Recommandation CM/Rec(2010)12 adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 17 novembre 2010, n. 11 ss et 22 ss, <[https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/CDCJ%20Recommendations/CMRec%282010%2912E\\_%20judges.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/CDCJ%20Recommendations/CMRec%282010%2912E_%20judges.pdf)>.

va de même des témoins, dont la pertinence des déclarations pour l'établissement des faits dépend considérablement de la manière dont l'audience est conduite. Le traitement des données disponibles sur la toile, y compris les outils d'intelligence artificielle, nécessite non seulement un minimum de connaissances techniques, mais aussi du bon sens et un certain «flair» pour des contraintes comme l'importance des algorithmes dans la production de l'information. Quant aux parties, l'écoute dont elles jouissent de la part du juge est déterminante non seulement pour l'issue du litige, mais encore pour l'appréciation qu'elles pourraient porter sur la qualité de la procédure. Savoir-faire et savoir-être sont ainsi nécessaires. A défaut et comme le relève avec justesse Patrick Robert-Nicoud, «il y a peu de différence entre un juge méchant et un juge ignorant»<sup>64</sup>.

La délibération est le moment au cours duquel la diversité des formations, des expériences de vie et des opinions doit pouvoir s'exprimer: elle réclame des participants d'authentiques qualités d'écoute et d'expression afin de pouvoir intégrer les éléments apportés par leurs collègues et exposer leur point de vue, tout en sachant faire avancer la discussion. L'aptitude à la délibération n'est pas donnée à tous et doit être cultivée par le président de la formation de jugement, qu'elle comporte des juges professionnels ou des laïcs. Il appartient aussi à celui en charge de la conduite de la délibération de s'assurer que la diversité des opinions est prise en compte dans la rédaction. Même si la possibilité d'émettre des opinions divergentes ou concordantes est donnée, l'apport de la délibération doit, si possible, se manifester dans le corps de la décision par la discussion des positions adoptées par les différents protagonistes.

Le respect des garanties constitutionnelles, notamment celle du droit d'être entendu, fait appel à des compétences qui sortent du cadre strictement juridique. Ainsi, les exigences de motivation auxquelles le juge doit satisfaire<sup>65</sup> requièrent de sa part esprit d'analyse et de synthèse, mais aussi des capacités rédactionnelles; le droit d'être entendu implique celui d'une écoute attentive et empreinte d'humanité.

L'acquisition de ces compétences presuppose une formation professionnelle initiale solide, qu'il appartient ensuite au magistrat d'entretenir.

## 2. *Les attentes générales exprimées par la loi ou le contenu du serment*

L'on trouve dans les législations prévoyant l'assermentation des juges et/ou dans les dispositions générales se rapportant aux obligations des magistrats de l'ordre judiciaire la référence aux devoirs d'impartialité, d'indépendance, de di-

---

64 PATRICK ROBERT-NICoud, Le juge ignorant – réflexions sur les connaissances non juridiques: il y a peu de différence entre un juge méchant et un juge ignorant, «Justice – Justiz – Giustizia» 2015/4.

65 Art. 29 al. 2 Cst.

ligence, de dignité, de conscience, d'assiduité, de rigueur, d'humanité, de célérité et de probité<sup>66</sup>. Ces devoirs font essentiellement appel à des qualités personnelles. Elles participent grandement de la perception que les justiciables ont d'un procès équitable<sup>67</sup>.

### *3. Les attentes de l'organe de désignation*

Outre les critères de formation et d'expérience professionnelle que certaines législations prévoient (cf. *supra*), celles-ci peuvent également comporter des exigences non mesurables telles que le fait de jouir d'une bonne réputation<sup>68</sup> ou « d'aptitudes personnelles »<sup>69</sup>. De tels critères, bien que relativement flous, sont l'expression d'une attente. Faisant appel à des notions indéterminées, leur imprécision laisse un large champ à l'interprétation. Nous n'avons pas entrepris de recherche dans les travaux préparatoires des législations prévoyant de tels critères. Nous nous sommes en revanche intéressée au contenu des mises au concours des postes de juge. Si la plupart des annonces ne font qu'indiquer la fonction pour laquelle le poste est vacant, certaines comportent des indications complémentaires, exprimant les attentes posées par l'organe de désignation aux candidats. Tel est le cas de la commission judiciaire du canton de Zurich qui, dans l'avis de mise au concours, exige notamment des candidats à la Cour suprême des qualités personnelles telles que des compétences sociales et de communication, la capacité de s'investir, de travailler en équipe, de résister à la charge de travail<sup>70</sup>. La commission judiciaire du Parlement fédéral note également dans les « autres » qualités requises, par exemple pour le poste de juge au Tribunal pénal fédéral: « sens de la négociation, autorité, grande capacité de travail, aisance dans les contacts avec les autorités et les parties, méthodes de travail efficaces et des compétences sociales élevées »<sup>71</sup>. A titre d'autre exemple, le Grand Conseil bernois énumère les aptitudes suivantes pour les candidats au poste de président de tribunal de première instance: « talent de négociation, personnalité équilibrée, résistance au stress, sens critique, indépendance d'esprit, esprit de décision, aisance dans l'expression écrite

66 Par ex.: NE: art. 11 et 12 LMSA (RSN 126.7); GE: art. 12 LOJ (RS/GE E 2 05); TAF: art. 11 LTAF (RS 173.32); VD: art. 27 et 28 LOJV (RSV 173.01); VS: art. 30 al. 2 LOJ (RS/VS 173.1); GR: art. 6 al. 3 GOG (BR 173.000); AG: § 21 al. 1 GOG (SAR 155.200); JU: art. 11 LOJ (RSJU 181.1).

67 MARKUS MÜLLER, Psychologie im öffentlichen Verfahren, Kleine Schriften zum Recht, Berne 2010, p. 32 ss; cf. aussi DANIEL KETTIGER, Parteien – Rechtsunterworfen oder Kundinnen und Kunden?, in: Schindler/Sutter (édit.), Akteure der Gerichtsbarkeit, Zurich/St-Gall, 2007, p. 273 ss.

68 Art. 5 al. 1 let. f LOJ (RS/GE E 2 05).

69 Art. 17 al. 1 GOG (BR 173.000).

70 Avis de la Justizkommission du Kantonsrat, publié in Amtsblatt Kanton Zürich du 14 décembre 2012.

71 Description du poste en mars 2017, <<https://www.parlament.ch/fr/organe/commissions/autres-commissions/commission-cj/postes-gk>>.

et orale, aptitude à travailler de manière expéditive et ciblée, esprit d'équipe, compétences sociales »<sup>72</sup>.

Comme nous l'avons évoqué, de telles attentes de compétences autres que juridiques ne sont cependant pas fréquemment exprimées formellement par l'organe de désignation des magistrats.

Compte tenu des critères d'ordre politique auxquels les organes de désignation accordent bien souvent de l'importance, d'une part, et des processus de sélection qui sont parfois peu transparents<sup>73</sup>, d'autre part, il ne nous paraît possible ni d'objectiver ni de généraliser les attentes que les organes chargés de la sélection, respectivement de la nomination/de l'élection des juges, ont à l'égard des candidats à la magistrature de carrière. En outre, l'évaluation des compétences, qui n'ont pas été acquises à l'Université ou par le biais d'un cursus organisé, telles que celles qui viennent d'être évoquées, demeure un processus à développer<sup>74</sup>.

#### *4. Les attentes de l'organe disciplinaire*

Six cantons (FR<sup>75</sup>, TI<sup>76</sup>, GE<sup>77</sup>, NE<sup>78</sup>, JU<sup>79</sup>, VS<sup>80</sup>) connaissent un conseil de surveillance des juges, habilité à prononcer des sanctions disciplinaires. Le Conseil de la magistrature fribourgeois, le Conseil de surveillance de la magistrature jurassien et le Conseil supérieur de la magistrature genevois émettent, en outre, un préavis en faveur des candidats à la magistrature, fondé sur « les compétences du candidat et son aptitude à devenir magistrat ou à être élu ou réélu dans la catégorie de fonction concernée » (GE<sup>81</sup>), respectivement sur « la formation, l'expérience professionnelle et les qualités personnelles des candidats » (FR<sup>82</sup>, JU<sup>83</sup>). Le Conseil fribourgeois précité recommande vivement l'accompagnement du CAS en magistrature<sup>84</sup>, recommandation suivie par de nombreux

72 <<http://www.gr.be/gr/de/index/hintergrund/hintergrund/aufgaben/richterwahlen.html>>.

73 Ces questions font l'objet de nombreuses publications. Nous nous permettons de renvoyer, à titre d'exemple, à l'analyse critique du Groupe d'Etats contre la corruption du Conseil de l'Europe (GRECO), publiée le 15 mars 2017, qui formule des recommandations, notamment au regard du processus d'élection et de réélection des juges, <<http://www.coe.int/fr/web/greco>>.

74 Cf. rapport du GRECO.

75 Art. 127 ss Cst./FR (RS 131.219).

76 Art. 79 Cst./TI (RS 131.229).

77 Art. 125 Cst./GE (RS 131.234).

78 Art. 47 ss LMSA (RSN 126.7).

79 Art. 66 LOJ (RSJU 181.1).

80 Art. 65<sup>bis</sup> Cst./VS (RS 131.232), adopté en vote populaire en 2016.

81 Art. 22 al. 2 LOJ (RS/GE E 2 05).

82 Art. 12 LJ (RSF 130.1).

83 Art. 8a al. 4 LOJ (RSJU 181.1).

84 ANNE COLLIARD, Le Conseil de la magistrature dans le canton de Fribourg: ses fondements, ses compétences et ses activités, « Justice – Justiz – Giustizia » 2009/2, N 45; Directives du Conseil de la magistrature de l'Etat de Fribourg concernant la formation des magistrats, <<http://www.fr.ch/cmag/fr/pub/formation.htm>>.

nouveaux magistrats. Le système de « mentor » pour ceux-ci, mentionné dans les directives de formation établies par le Conseil précité<sup>85</sup>, est toutefois peu pratiqué. Le Conseil de la magistrature genevois prescrit aux nouveaux magistrats l’obligation de suivre une formation interne, dispensée par des juges genevois expérimentés<sup>86</sup>.

Les organes de surveillance des juges des cantons du Jura, de Neuchâtel et du Tessin n’imposent pas d’obligation de formation initiale. S’agissant du canton du Valais, il convient d’attendre la loi d’application pour connaître les pouvoirs exacts de son conseil de la magistrature.

Contrairement à la formation offerte par l’Académie de la magistrature (cf. *infra*), la formation interne telle qu’elle existe à Genève et à Zurich (cf. *infra*) n’intègre pas l’expérience et le savoir-faire de magistrats et enseignants provenant d’autres cantons, ne propose pas un cursus organisé et ne comporte pas de mécanismes de sélection des enseignants ni de contrôle de l’acquisition des connaissances et de la qualité de la formation.

## 5. *Les attentes des juges*

Un ouvrage, édité par Marianne Heer pour la Fondation pour la formation continue des juges suisses, s’interroge sur l’image que les juges ont d’un « bon juge »<sup>87</sup>. Dans ce contexte, une étude, reposant sur 31 entretiens menés avec des juges suisses alémaniques et sur un questionnaire auquel ont répondu 247 juges, relève que si ceux-ci ont de hautes exigences envers le « bon juge » en termes de compétences juridiques, ils accordent aussi une très grande importance aux compétences dites sociales que celui-ci doit posséder<sup>88</sup>. Le même constat ressort d’une étude menée avec des juges allemands. Les compétences sociales le plus souvent évoquées sont l’efficacité, la capacité de décider, l’autorité, l’empathie, la capacité d’écoute, la patience ou encore la résistance au stress. L’étude a aussi mis en lumière que certaines de ces attentes pouvaient entrer en contradiction, comme l’empathie et la distance ou la neutralité à observer, le difficile arbitrage entre efficacité et charge de travail ou les dilemmes d’ordre moral (« *Moral dilemmata* ») que peut rencontrer le juge dans sa pratique<sup>89</sup>.

---

85 <<http://www.fr.ch/cmag/fr/pub/formation.htm>>.

86 Rendue obligatoire depuis avril 2015 pour tout nouveau magistrat ou magistrat changeant de juridiction, cette formation comporte des cours de déontologie, de rédaction d’actes judiciaires, d’allemand juridique, de gestion du travail, de communication avec les médias et de tenue d’audience.

87 MARIANNE HEER (édit.), *Der Richter und sein Bild/Le juge et son image*, Schriften der Stiftung für die Weiterbildung schweizerischer Richterinnen und Richter, SWR 10, Berne 2008.

88 REVITAL LUDEWIG, *Der Umgang mit dem richterlichen Ich-Ideal: Der Mensch hinter dem Richter*, in: *Der Richter und sein Bild/Le juge et son image* (note 87), p. 27 ss.

89 LUDEWIG (note 88), p. 35 ss.

Les besoins particuliers de formation exprimés par des juges fraîchement entrés en fonction, voire par des juges expérimentés articulant les besoins pour lesquels ils auraient souhaité obtenir un soutien au début de leur carrière judiciaire ne semblent pas avoir été investigues de manière systématique. Leur existence a cependant conduit les juges dans quelques cantons, peu nombreux, à mettre en place un accompagnement de leurs nouveaux collègues par un juge expérimenté (dénommé « coach », « juge référent » ou encore « parrain »), pendant une période pouvant s'étendre sur plusieurs mois. Lorsqu'ils existent, ces accompagnements ne sont, en général, pas prescrits ou institutionnalisés et dépendent de l'investissement personnel des présidents de chambre ou de juridiction, qui les assurent de leur propre initiative ou en poursuivant une telle pratique adoptée par leurs prédecesseurs, à titre personnel<sup>90</sup>.

La Cour suprême de Thurgovie prévoit, par voie de règlement, l'obligation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour les juges de carrière nouvellement élus d'accomplir, dans les trois ans suivant leur entrée en fonction, un « cours d'introduction approprié » (« geeigneter Einführungskurs »)<sup>91</sup>. Dans la pratique, les nouveaux magistrats suivent le CAS en magistrature dispensé par l'Académie de la magistrature.

A l'instigation des juges, le canton de Zurich propose aux nouveaux magistrats un cours d'introduction (« Einführungskurs ») de trois jours, dispensé par des juges zurichoises expérimentées et spécialement axé sur la conduite de l'audience. Une directive de la commission administrative de la Cour suprême de Zurich rend désormais ce cours obligatoire pour les juges suppléants de première instance. Il est vivement recommandé à tout juge entrant en fonction de le suivre. En pratique, tous les nouveaux juges le suivent.

Le « programme d'introduction » du Tribunal administratif fédéral (TAF), qui s'étend sur une année, offre des modules spécifiques aux différentes Cours (accessibles en tout temps sur intranet), des modules communs à toutes les Cours (formation en salle, ateliers) et des cours de spécialisation individuelle (formation externe, selon le choix individuel, tels que cours de langue ou coaching de direction). Les enseignements portent sur des domaines juridiques, mais aussi sur la conduite professionnelle, celle de l'audience et des collaborateurs, l'autogestion, l'argumentation et la communication en collège ou encore les outils techniques internes. Chaque magistrat y participe en fonction de ses besoins. Un juge de la même Cour (« personne de contact ») demeure à sa disposition pendant cette période. Depuis son introduction en 2015, le programme a été suivi par la majorité des nouveaux juges, dont les retours ont été très positifs.

Les attentes et besoins d'outils particuliers liés à la fonction judiciaire se trouvent aussi exprimés dans les règles déontologiques que se sont fixées cer-

---

90 Par ex.: le système de « *Götti* » (« parrain ») pratiqué, notamment, par certains tribunaux bernois et zurichoises.

91 § 6 al. 2 Verordnung vom 27. Mai 2010 des Obergerichts über die Zivil- und Strafrechtspflege (ZSRV; RB 271.11).

tains tribunaux. Ainsi, le Code de conduite (« *Verhaltenskodex* ») adopté par les juges du canton de Bâle-Campagne le 3 mai 2004 est destiné à servir de guide pour les magistrats en matière d'impartialité, d'indépendance et de comportement du juge. Le Code expose qu'il a été conçu dans le contexte particulier de ce canton, dont la majorité des juges exercent leur fonction à titre accessoire<sup>92</sup>.

La Charte éthique dont s'est doté le TAF le 26 mai 2011 contient également des lignes directrices relatives à l'indépendance, l'impartialité et la diligence du juge. La Charte comporte, en sus, des principes éthiques se rapportant à la collégialité<sup>93</sup>.

Enfin, l'Association suisse des magistrats de l'ordre judiciaire (ASM) a créé, en son sein, une Commission d'éthique, active depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014. Elle a pour but de promouvoir la discussion concernant l'éthique professionnelle des juges et de susciter un débat transparent sur les principes éthiques relatifs à la charge judiciaire. Composée de neuf membres, tous juges, elle répond aux questions éthiques qui lui sont soumises ou dont elle peut également se saisir elle-même et émet des recommandations<sup>94</sup>.

Sous l'égide de la Fondation pour la formation continue des juges suisses et en collaboration avec l'ASM et l'Académie de la magistrature, un programme de partage d'expérience entre juges a été proposé en 2013, 2014 et 2015. Ce programme met en contact deux juges de différents cantons, si possible des mêmes domaine juridique et degré de juridiction, qui vont accompagner pendant un ou deux jours leur collègue, afin de se familiariser avec la pratique et la structure d'un autre tribunal<sup>95</sup>. La poursuite de ce programme est, en l'état, suspendue, un bilan étant en cours de réalisation.

La pratique du « *feed-back* collégial », parfois aussi nommée intervission, connaît ses débuts timides. Elle semble totalement inconnue des cantons latins et peu pratiquée de la plupart des cantons alémaniques<sup>96</sup>, alors qu'elle l'est au TAF et au TPF<sup>97</sup>. Dans les cantons de Zurich et Bâle-Campagne<sup>98</sup>, des juges ont suivi une formation d'interviseur. Elle vise à acquérir le savoir-faire nécessaire pour donner des retours constructifs à un collègue sur son travail, en particulier s'agissant de la conduite de l'audience<sup>99</sup>. La participation à une intervission est toujours fondée sur le volontariat.

---

92 <<https://www.basel.ch/politik-und-behorden/gerichte/kantonsgericht>>.

93 <<http://www.bvger.ch/?lang=fr>>.

94 <<http://www.svr-asm.ch/fr/ethikkommission.htm>>.

95 <<http://www.svr-asm.ch/fr/richteraustausch.htm>>.

96 Le canton de Zurich, qui tient en Suisse le rôle de pionnier de l'intervission dans la justice, poursuit le développement de cet outil de contrôle de qualité, en vue de l'institutionnaliser.

97 REGULA MÜLLER BRUNNER, Richter darf niemand beurteilen, plädoyer, 1/2014, p. 72.

98 Ce cours, également ouvert aux juges du canton de Bâle-Ville, aura eu lieu en avril 2017.

99 BRIGITTE HÜRLIMANN, Die Kunst der Prozessleitung, Kollegiales Feedback im Gerichtssaal, NZZ du 11.05.2016, <<https://www.nzz.ch/zuerich/aktuell/die-kunst-der-prozessleitung-kollegiales-feedback-im-gerichtssaal-ld.81797>>.

Les initiatives des juges, qui viennent d'être décrites, permettent de conclure que ceux-ci éprouvent un besoin de formation spécifique aux tâches judiciaires. Ce besoin se rapporte, à certains égards, à la situation particulière des juges entrant en fonction et, à d'autres, tant aux nouveaux juges qu'aux juges confirmés. La conduite de l'audience semble être le domaine, dans lequel le besoin immédiat de formation complémentaire se fait le plus ressentir pour les nouveaux juges.

#### *6. Les recommandations du Conseil de l'Europe (CCJE)*

Le Conseil consultatif de juges européens, dont le rôle de conseil porte sur des questions de caractère général concernant l'indépendance, l'impartialité et la compétence des juges, le conduit à adopter des avis à l'attention du Comité des Ministres ou d'autres organes du Conseil de l'Europe. Il a ainsi rédigé un avis (n° 4<sup>100</sup>) sur la formation initiale et continue appropriée des juges, aux niveaux national et européen. Il y souligne le rôle du juge comme ultime garant d'un fonctionnement démocratique des institutions et relève que sa formation est indispensable pour qu'il puisse exercer sa fonction de manière objective, impartiale et avec professionnalisme.

Il recommande ainsi d'inscrire dans le statut des juges la nécessité d'une formation acquise avant l'entrée en fonction. Ledit statut ne doit pas définir dans le détail le contenu de cette formation, mais confier cette tâche à un organe spécifique indépendant, composé au moins pour moitié de magistrats. Les associations de juges peuvent jouer un rôle important en encourageant et en facilitant la formation. Cet organe indépendant devrait jouir d'un statut autonome; il ne devrait pas être confié à l'autorité chargée de la nomination, la discipline ou la promotion des magistrats.

L'exercice des fonctions judiciaires constituant pour tout juriste une nouvelle profession, comportant une approche particulière dans de nombreux domaines (notamment de la déontologie du juge, de la procédure, des relations avec les autres acteurs des procédures judiciaires), une formation initiale devrait être obligatoire. Compte tenu des spécificités des modes de recrutement, les programmes de formation peuvent être adaptés à l'expérience professionnelle des candidats retenus. La formation ne devrait pas être limitée aux techniques du domaine purement juridique, mais comporter aussi une formation à l'éthique, l'ouverture sur d'autres domaines pertinents pour l'activité judiciaire, comme la gestion des affaires, l'administration des tribunaux, les technologies de l'information, les langues étrangères, les sciences sociales et les modes alternatifs de résolution des litiges. Pluraliste, la formation doit garantir et renforcer l'ouverture d'esprit du juge. Enfin, elle doit avoir une durée significative afin d'éviter son caractère purement formel.

---

100 Adopté le 27.11.2003, <[http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccje/textes/Avis\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccje/textes/Avis_fr.asp)>.

Afin de l'améliorer constamment, la formation initiale devrait être régulièrement évaluée, notamment par ses participants et les organes de formation. En revanche, le CCJE n'estime pas approprié que dans les pays où les juges sont choisis parmi des juristes expérimentés, les candidats retenus soient évalués à la fin de leur formation. Si une telle évaluation intervient néanmoins, elle devrait se faire dans le respect des garanties légales les préservant de l'arbitraire dans l'évaluation.

Il convient encore de noter que le Comité des ministres du Conseil de l'Europe avait déjà reconnu, en 1994, l'importance d'une formation initiale des juges. Dans ses recommandations sur l'indépendance, l'efficacité et les responsabilités des juges, adoptées le 17 novembre 2010 (CM/Rec(2010)12), il réaffirme la nécessité d'une telle formation, entièrement prise en charge par l'Etat et devant inclure les questions économiques, sociales et culturelles nécessaires à l'exercice des fonctions judiciaires. Il précise que la durée et l'intensité de cette formation sont fonction de l'expérience professionnelle antérieure et qu'elle doit être organisée par une autorité indépendante<sup>101</sup>.

L'éclairage plus approfondi sur la question de la formation des juges au niveau européen faisant l'objet d'une contribution spécifique, parallèle à la présente, nous nous permettons d'y renvoyer.

## 7. *Les enquêtes de satisfaction*

### a. *Le cadre et la réalisation des enquêtes*

Il convient de distinguer les sondages d'opinion – qui renseignent sur les représentations que les personnes interrogées se font de la justice – des enquêtes de satisfaction dont le public est constitué des personnes ayant effectivement eu affaire à la justice.

Plusieurs cantons ont réalisé des enquêtes de satisfaction ces dernières années. Le Pouvoir judiciaire de Genève a été le premier à en diligenter, ce à intervalles réguliers depuis 1995<sup>102</sup>. Chaque utilisateur consulté (justiciable ou avocat) est invité à indiquer, pour chacun des critères, l'importance qu'il lui accorde, les données obtenues reflétant ses attentes en la matière, et son niveau de satisfaction. La seconde étape consiste à analyser les niveaux de satisfaction en fonction du degré d'importance, de manière à dégager les priorités d'amélioration en calculant un indice, nommé écart. Celui-ci correspond à la différence entre les attentes des utilisateurs et le niveau de satisfaction. Plus l'écart est faible, plus les attentes sont satisfaites.

---

101 <[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Recommendations\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Recommendations_fr.asp)>.

102 1995, 1997, 2001, 2007 et 2017 (en cours de réalisation), <<http://ge.ch/justice/enquetes-de-satisfaction>>.

Une méthode comparable a été utilisée dans l'enquête réalisée par une greffière du canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures en 2012<sup>103</sup>. D'autres enquêtes de satisfaction ont été diligentées en 1999 par la Commission administrative de la Cour suprême du canton de Zurich<sup>104</sup>, en 2000 par le Directoire de la Cour suprême de Berne, en 2003 dans le canton du Valais et en 2008 dans le canton de Soleure<sup>105</sup>.

En 2003, les revues pléoyer et Saldo ont fait réaliser par l'institut Link un sondage auprès de 500 personnes, portant sur les questions de savoir si celles-ci avaient déjà eu recours à la justice, si elles avaient été satisfaites et quel regard elles portaient sur la durée et le coût des procédures, qu'elles aient ou non été concernées par un procès<sup>106</sup>.

Un groupe de chercheurs travaillant dans le cadre du projet de recherche « Fondements d'un bon management de la justice en Suisse » s'est intéressé, en interrogeant 3 400 personnes en 2013, à la question de savoir dans quelle mesure les tribunaux cantonaux jouissaient de la confiance de la population<sup>107</sup>.

La Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) a chargé le Groupe de travail sur la qualité de la justice, de développer les moyens d'analyse et d'évaluation du travail effectué au sein des juridictions et, ainsi, d'améliorer la qualité du service public délivré par les systèmes judiciaires. Dans le cadre de ce mandat, le Groupe de travail précité a développé un manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction, adopté, dans sa version mise à jour, par la plénière de la CEPEJ le 7 décembre 2016<sup>108</sup>.

*b. Enseignements à tirer des enquêtes*

Il est ressorti des enquêtes de satisfaction menées par le Pouvoir judiciaire genevois que les attentes à l'égard des juges ne se rapportent pas qu'à leurs connaissances juridiques, mais aussi à leurs aptitudes à dicter des procès-verbaux conformes aux débats, à rédiger des jugements clairs, ainsi qu'à leur capacité à gérer leur temps et à traiter rapidement les affaires. Leur indépen-

---

103 IRENE KOBLER-BRYNER, Kundenzufriedenheit mit dem Gerichtsverfahren im Kanton Appenzell Innerrhoden, « Justice – Justiz – Giustizia » 2013/4, N 26 ss.

104 THOMAS MÜLLER, Qualität der Gerichte auf dem Prüfstand, pléoyer 6/99, p. 12.

105 IRENE KOBLER-BRYNER (note 103), N 12 ss; CHRISTOF SCHWENKEL/STEFAN RIEDER, Die Wahrnehmung der Justiz durch die Bevölkerung »Justice – Justiz – Giustizia » 2014/1, n. 8.

106 RENÉ SCHUHMACHER, Schweizer Justiz: Schlechter als ihr Ruf, pléoyer 5/2003, p. 8 s.; cf. aussi l'analyse de ces résultats par THOMAS HASLER, Das Bild des Richters in der Öffentlichkeit: Ein Spiegelbild der Erwartungen dieser Öffentlichkeit, in: Der Richter und sein Bild (note 87), p. 67 ss.

107 STEPHAN AERSCHMANN/CHRISTOF SCHWENKEL/STEFAN RIEDER/MICHELE LUMINATI, Environnement (projet partiel), in: Andreas Lienhard/Daniel Kettiger (édit.), La justice entre le management et l'Etat de droit, p. 37 ss.

108 Cf. pour de plus amples informations: <[http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/quality/default\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/quality/default_fr.asp)>.

dance<sup>109</sup> et leur courtoisie font également partie des attentes exprimées<sup>110</sup>. Un important biais a cependant été constaté: l'évaluation de l'ensemble des critères était meilleure lorsque le justiciable avait obtenu gain de cause. Certaines critiques recensées ont inspiré des réformes législatives (concernant la juridiction des prud'hommes notamment) et la mobilisation de ressources internes (brochures d'information, signalétique, etc.)<sup>111</sup>.

Les enquêtes zurichoise et appenzelloise ont démontré une appréciation générale positive des tribunaux. Les critiques exprimées à Zurich ont débouché sur des mesures visant à améliorer les compétences de juges, notamment dans la conduite de l'audience, et sur la création d'un cours d'introduction de quelques jours pour les nouveaux juges<sup>112</sup>. En Appenzell Rhodes-Intérieures, les points ayant fait l'objet d'insatisfactions, tels que l'exiguïté de la salle d'attente, le degré d'empathie, la clarté des communications écrites et orales des tribunaux, la durée et les coûts de la procédure ont suscité des propositions d'amélioration<sup>113</sup>.

La revue plaidoyer a retenu du sondage effectué à sa demande que la rapidité et le coût des procédures suscitent l'insatisfaction, notamment des personnes ayant participé à une procédure<sup>114</sup>.

Le groupe de chercheurs ayant collaboré au projet «Fondements d'un bon management de la justice en Suisse» a constaté que la confiance placée dans les tribunaux cantonaux variait selon les cantons<sup>115</sup>. L'élection des juges par le peuple avait un effet «nettement positif» sur l'évaluation de leur indépendance<sup>116</sup>. Si l'enquête a fait ressortir un taux de confiance relativement élevé (7 sur 10), l'identification des causes s'est révélée plus délicate. Les chercheurs ont ainsi conclu à la nécessité d'analyses statistiques et d'enquêtes complémentaires auprès de la population<sup>117</sup>.

Il convient d'interpréter la force représentative des données recueillies avec prudence, compte tenu de leur faible volume et de l'absence de répétition, qui

109 La différence entre les notions d'indépendance et d'impartialité n'a pas été exposée aux participants.

110 Rapport de 2007, p. 14; <<http://ge.ch/justice/enquetes-de-satisfaction>>.

111 Pour une analyse détaillée, voir FRANÇOIS PAYCHÈRE, Les enquêtes de satisfaction conduites auprès des tribunaux de Berne et de Genève, *Les cahiers de la justice* 2013/1, p. 37 ss.

112 THOMAS MÜLLER (note 104), p. 13.

113 KOBLER-BRYNER (note 103), N 68 ss.

114 RENÉ SCHUHMACHER (note 106), p. 9; cf. aussi l'analyse de ces résultats par THOMAS HASLER, Das Bild des Richters in der Öffentlichkeit: Ein Spiegelbild der Erwartungen dieser Öffentlichkeit, in: *Der Richter und sein Bild* (note 87), p. 67 ss.

115 AERSCHMANN/SCHWENKEL/RIEDER/LUMINATI (note 107), p. 48 ss.

116 AERSCHMANN/SCHWENKEL/RIEDER/LUMINATI (note 107), p. 54.

117 AERSCHMANN/SCHWENKEL/RIEDER/LUMINATI (note 107), p. 37 ss; cf. aussi les conclusions de l'enquête de satisfaction menée sous l'angle de critères issus de la nouvelle gestion publique (NPM) par LORENZO GENNARO DE SANTIS/YVES EMERY, Comparing Stakeholder's Expectations of «Good justice» in Switzerland: Toward a «Hybrid» Judicial Culture, *Justice System Journal*, 2017, vol. 38, n° 1, p. 78 ss.

rend impossible toute analyse diachronique. Elles permettent néanmoins de noter que les usagers de la justice attendent plus de leur interaction avec les juges: gestion du temps, clarté des jugements et des communications sont des points d'amélioration. Il en va de même des relations entre le juge et les parties, qui attendent courtoisie et empathie à leur égard.

#### *8. Synthèse des attentes examinées*

Il ressort des attentes identifiées ci-dessus sous ch. 1 à 7 qu'elles requièrent du juge nombre de qualités qui sont du domaine du savoir-être, pour autant que la formation lors des études juridiques ait conduit à une maîtrise suffisante du droit matériel. Les bons jugements ne sont pas suffisants pour légitimer la « bonne justice ». L'art d'écouter, celui de mettre en confiance ses interlocuteurs ou de s'adresser à eux de manière adéquate, de saisir les composantes culturelles, linguistiques ou religieuses peut également s'apprendre, comme d'autres connaissances, qui relèvent du savoir-faire. Pourtant intimement liées à l'application de la loi, certaines compétences attendues ne peuvent cependant pas être transmises comme peuvent l'être des connaissances juridiques. Toutefois, la maîtrise de la relation avec le parti politique qui a présenté le magistrat ou avec l'administration interne des justices cantonales et fédérales soucieuse de la performance et des coûts de la justice, la gestion de l'information – y compris celle relative au juge – circulant sur la toile et les médias sociaux, la résistance à la pression médiatique, la capacité de se remettre en question, comme d'autres questions relevant du for intérieur, peuvent être améliorées par une sensibilisation à ces sujets par le biais de la formation initiale ou continue. En ces matières, il s'agit de transmettre le recul et la sagesse acquis par l'expérience. Le contact avec les collègues aînés – pour autant qu'il soit structuré dans une offre de cours – joue un rôle éminent.

L'utilité de soutiens comme un « parrain » ou l'intervision est indéniable, non seulement lors de la prise de fonctions, mais également en cas de changement de poste. Ce genre d'accompagnement ne remplace pas ou ne s'inscrit pas en contradiction avec une formation professionnelle qui ne soit pas seulement « sur le tas », mais précède l'entrée en fonction ou l'accompagne immédiatement. Il convient dès lors d'examiner quelle est l'offre de telles formations en Suisse et d'en détailler leur contenu avant d'en mesurer l'adéquation.

## D. La formation juridique

### I. Le baccalauréat en droit: une formation insuffisante pour devenir juge

#### 1. Connaissances acquises par un baccalauréat

Le baccalauréat en droit, dont le programme s'étend sur six semestres, est compris comme une formation de base, formant au raisonnement et à la dissertation juridiques. Il est essentiellement composé de branches obligatoires; les étudiants ne peuvent choisir les cours qu'ils suivent que de manière limitée<sup>118</sup>. Les facultés de droit en Suisse disposent cependant d'une certaine liberté dans le choix des matières qu'elles souhaitent enseigner dans le cadre du baccalauréat. L'interdisciplinarité est possible, dans une faible mesure<sup>119</sup>.

#### 2. Appréciation

La formation dispensée dans les cours de baccalauréat visant l'acquisition de connaissances générales du droit n'outille pas les juristes de suffisamment de connaissances juridiques pour exercer ensuite l'activité de juge. Très générale, cette formation ne permet pas d'approfondir suffisamment de matières ni d'apprécier des sujets spécifiques à cette activité (tels que l'audition de témoins, la rédaction de décisions judiciaires, la gestion d'un cabinet de juge, etc.). Il est d'ailleurs souhaitable que le bachelor dote son titulaire de connaissances de base solides lui permettant de se mouvoir aisément dans les grands domaines du droit et de capacités à maîtriser le raisonnement juridique, plutôt que de l'introduire dans des sujets plus spécialisés, dont l'utilité sera forcément réduite à ce stade de sa formation.

Par ailleurs, par parallélisme avec le degré de formation exigé pour l'obtention du brevet d'avocat, soit la détention d'une licence ou d'un master en droit<sup>120</sup>, l'on ne saurait admettre que les avocats, parfois aussi qualifiés d'auxiliaires de la justice<sup>121</sup>, soient mieux formés que ceux qui administrent la justice.

---

118 Par ex.: programme de bachelor en droit de l'Université de Berne, <[http://www.rechtswissenschaft.unibe.ch/studium/studienprogramme/bachelor\\_rechtswissenschaft/index\\_ger.html](http://www.rechtswissenschaft.unibe.ch/studium/studienprogramme/bachelor_rechtswissenschaft/index_ger.html)>; Programme de bachelor en droit de l'Université de Zurich, <<http://www.ius.uzh.ch/de/studies/bachelor.html>>.

119 Par ex.: économie, rhétorique, philosophie du droit ou sociologie à Genève, <[http://wadme.unige.ch:3149/pls/opprg/w\\_rech\\_cours.result\\_fac?p\\_langue=1&p\\_struct=5&p\\_annee=2016&p\\_grtri=861](http://wadme.unige.ch:3149/pls/opprg/w_rech_cours.result_fac?p_langue=1&p_struct=5&p_annee=2016&p_grtri=861)>.

120 Art. 7 al. 1 let. a Loi fédérale sur la libre circulation des avocats du 23 juin 2000 (LLCA; RS 935.61).

121 TF arrêt 1B\_445/2012 du 8 novembre 2012 consid. 3.3.2.

## **II. La maîtrise en droit: une formation suffisante pour devenir juge?**

### *1. Contenu de la formation*

Le master consécutif en droit, comportant trois à quatre semestres, est destiné à compléter la formation juridique par un approfondissement de connaissances dans différents domaines du droit. Les facultés de droit disposant à cet égard d'une grande liberté dans le choix des branches, l'offre est relativement variée d'une faculté à l'autre et inclut souvent l'interdisciplinarité<sup>122</sup>. Seule une faculté propose un master orienté vers les professions judiciaires, à savoir l'Université de Lausanne avec la maîtrise universitaire en droit en sciences criminelles, mention magistrature; il y sera revenu (cf. E.I.5).

### *2. Appréciation*

Les connaissances juridiques acquises au terme de la maîtrise en droit sont censées outiller les titulaires de ce diplôme de connaissances approfondies dans les domaines particuliers du droit choisis par les candidats à la maîtrise en droit.

L'examen approfondi d'une branche spécifique du droit et l'interdisciplinarité aident, certes, à structurer la pensée juridique et à intégrer des aspects non juridiques (par ex. économiques, éthiques, psychologiques, etc.) dans le raisonnement du juriste. Il demeure néanmoins indispensable que le futur juge acquière, dans le cadre de la maîtrise en droit, des connaissances approfondies en droit des obligations, en droit civil, en droit pénal, en droit constitutionnel ainsi qu'en procédures civile, administrative et pénale. La maîtrise de ces matières l'aidera, s'il se destine à la carrière de juge, à appréhender les différents domaines du droit, quelle que soit la juridiction qu'il intégrera, le raisonnement juridique ainsi acquis étant transposable aux autres domaines du droit.

Au vu de l'évolution technologique, il nous paraît également indispensable que la maîtrise en droit comporte l'acquisition de connaissances informatiques permettant non seulement le maniement d'outils informatiques, mais aussi une compréhension suffisante du fonctionnement de ceux-ci, y compris leur impact sur le commerce, la communication ou encore la confiance des utilisateurs. Par ailleurs, les méthodes de travail et les techniques de rédaction devraient être acquises, en tout cas, lors de la maîtrise en droit. Elles sont un préalable nécessaire à la rédaction judiciaire.

La grande liberté laissée aux candidats à la maîtrise en droit de composer leur programme d'études ne permet cependant pas de s'assurer que l'ensemble des connaissances qui viennent d'être énumérées soient acquises.

---

122 Par ex.: programmes des cours de maîtrise en droit proposés par l'Université de Lausanne, <<https://www.unil.ch/droit/home/menuinst/ecoole-de-droit/enseignement/master-droit.html>>; par l'Université de Lucerne, <<https://www.unilu.ch/studium/studienangebot/master/rechtswissenschaftliche-fakultaet/rechtswissenschaft/#c19831>>; par l'Université de Zurich, <<http://www.ius.uzh.ch/de/studies/master/master-of-law.html>>.

### III. Le brevet d'avocat

#### 1. Compétences acquises par la formation conduisant au brevet d'avocat

Régies par des dispositions de droit cantonal – hormis quelques exigences fixées dans la LLCA<sup>123</sup> –, les conditions posées à l'obtention du brevet d'avocat sont très diverses. La durée du stage, d'au minimum une année<sup>124</sup>, les conditions de celui-ci (possibilité de l'accomplir exclusivement dans une juridiction ou dans une étude d'avocat, voire de combiner les deux expériences; obligation de suivre des cours; examens intermédiaires, notamment), ainsi que le déroulement des examens et le type de connaissances testées sont le reflet de la diversité cantonale helvétique. Bien que le brevet d'avocat obtenu dans un canton soit reconnu sur l'ensemble du territoire suisse<sup>125</sup>, l'absence d'uniformité dans les exigences qualitatives y donnant accès ne permet pas d'en tirer de conclusions généralisables quant aux compétences ainsi acquises, notamment à celles relevant des *soft skills*.

Par ailleurs, cette formation est spécifiquement destinée à la préparation au métier d'avocat. Si, certes, la maîtrise du droit de fond et de procédure doit être commune à l'avocat et au juge, chacun doit se doter d'un savoir-être propre à son rôle particulier dans le procès judiciaire. Ainsi, la rédaction d'une demande ou d'un appel, destinés à convaincre, recourra à un style rédactionnel différent de celui d'une décision judiciaire. De même, l'avocat et le juge apprêteront différemment la préparation et la conduite d'une audience.

#### 2. Conclusions

La formation pratique conduisant à l'obtention du brevet d'avocat, l'expérience professionnelle qu'elle comporte – notamment dans les cantons prévoyant l'obligation de participer effectivement à un certain nombre d'audiences, voire à des cours spécifiques dispensés dans certains cantons – et le fait qu'elle est sanctionnée par un examen portant sur les connaissances, en particulier juridiques, constituent un outil précieux pour tout futur juge. Il s'agit donc d'une bonne préparation, mais qui n'intègre pas tous les aspects de la profession judiciaire. Il est impérieux de se défaire de l'idée encore trop commune qu'en apprenant une profession – celle d'avocat –, on maîtrisera automatiquement une autre, celle de juge.

Pour le surplus, l'analyse critique de la formation conduisant à l'obtention du brevet d'avocat faisant l'objet d'un rapport séparé, il y est expressément renvoyé.

---

123 Art. 3 LLCA.

124 Art. 7 al. 1 let. b LLCA.

125 Art. 4 LLCA.

## IV. Le brevet de notaire

### 1. Compétences attestées par un brevet de notaire

Cette formation, dont les conditions sont également régies par les législations cantonales, prépare spécifiquement à l'activité ministérielle du notaire, comportant l'instrumentation d'actes authentiques ou d'actes notariés, la réception et le dépôt d'actes, ainsi qu'à procéder, hors ministère, à des actes limités, tels que dresser des actes sous seing privé, liquider des successions ou des régimes matrimoniaux, gérer et administrer des biens mobiliers et immobiliers ou encore, dans les limites d'un mandat particulier, acheter et vendre des biens immobiliers<sup>126</sup>.

Dans les cantons où le notariat est une activité libérale (GE, VD, FR, NE, JU, BE, VS, AG, BS, BL, UR, TI)<sup>127</sup>, suivant en cela le système dit latin, le droit cantonal autorise, en général, les notaires à pratiquer également l'activité d'avocat (par ex.: AG<sup>128</sup>, FR<sup>129</sup>, NE<sup>130</sup>, JU<sup>131</sup>, TI<sup>132</sup>; ce cumul est toutefois interdit dans les cantons de Vaud<sup>133</sup> et Genève<sup>134</sup>).

Certains cantons exigent des candidats à l'examen de notaire, en sus de l'accomplissement d'un stage de notaire, la titularité d'une licence ou d'un master en droit (par ex.: AG<sup>135</sup>, BE<sup>136</sup>, BS<sup>137</sup>, BL<sup>138</sup>, FR<sup>139</sup>, GE<sup>140</sup>, VD<sup>141</sup>, VS<sup>142</sup>, NE<sup>143</sup>). Parfois, le baccalauréat en droit seul permet d'accéder au stage de notaire (JU<sup>144</sup>). Dans le canton d'Uri, la présentation à l'examen de notaire ne suppose la détention d'aucun diplôme<sup>145</sup>, alors que le canton du Tessin exige le port d'un brevet d'avocat<sup>146</sup>.

---

126 Par ex.: art. 3 et 4 Loi sur le notariat du 29 juin 2004 (LNo; RSV 178.11).

127 Cf. tableau établi par la Fédération suisse des notaires, [www.schweizernotare.ch/fr](http://www.schweizernotare.ch/fr).

128 Art. 7 al. 2 Beurkundungs- und Beglaubigungsgesetz vom 30. August 2011 (BeurG; SAR 295.200).

129 Art. 6 *e contrario* Loi sur le notariat du 20 septembre 1967 (LN; RSF 261.1).

130 Art. 5 al. 1 let. a Loi sur le notariat du 26 août 1996 (LN; RSN 166.10).

131 Art. 11 Loi sur le notariat du 9 novembre 1978 (RSJU 189.11).

132 Art. 23 al. 3 Legge sul notariato (TI 3.2.2.1).

133 Art. 5 LNo (RSV 178.11).

134 Art. 4 Loi sur le notariat du 25 novembre 1988 (LNot; RS/GE E 6 05).

135 § 10 al. 1 let. b Beurkundungs- und Beglaubigungsgesetz vom 30.8.2011 (BeurG; SAR 295.200).

136 Art. 5 al. 2 let. a Lois sur le notariat du 22.11.2005 (NG; RSBS 169.11).

137 § 4 Notariatsgesetz des Kantons Basel-Stadt vom 18.1.2006 (SG 292.100).

138 § 3 Notariatsgesetz vom 22. März 2012 (SGS 217).

139 Art. 1 al. 1 let. d Règlement sur le stage de notaire et les examens d'avocat et de notaire du 13.12.1977 (RSF 137.12).

140 Art. 6 al. 1 let. e Règlement d'exécution de la loi sur le notariat du 11.11.1989 (RNot; RS/GE E 6 05.01).

141 Art. 21 LNo (RSV 178.11).

142 Art. 11 al. 1 let. b Loi sur le notariat du 15 décembre 2004 (RS/VS 178.1).

143 Art. 7 al. 1 let. c LN (RSN 166.10).

144 Art. 11 Ordonnance sur le stage et les examens de notaire du 24 mai 2016 (RSJU 189.211).

145 Art. 3 Verordnung über das Notariat vom 9.10.1911 (LRB 9.2311), art. 2 et 3 Reglement über die Notariatsprüfung du 5.4.2002 (LRB 9.2315).

146 Art. 21 Legge sul notariato (del 26 novembre 2013) (TI 3.2.2.1).

Dans les deux cantons connaissant un système de notariat fonctionnarisé (ZH et SH), la formation de notaire est ouverte, outre aux personnes ayant accompli des études de droit complètes (« *abgeschlossenes Studium der Rechtswissenschaft* »), aux titulaires d'un certificat de capacité (CFC) d'employé de commerce<sup>147</sup>.

Dans les cantons associant le système dit latin et celui fonctionnarisé, le brevet de notaire peut être acquis tantôt par les titulaires d'un brevet d'avocat, tantôt par des employés communaux au bénéfice d'un certificat de capacité d'employé communal (par ex.: LU<sup>148</sup>), par des personnes ayant accompli l'apprentissage de notaire (par ex.: TG<sup>149</sup>) ou encore ayant suivi des cours spécifiques pendant le stage de trois ans et étant recommandées par un enseignant (par ex.: SO<sup>150</sup>), ces conditions pouvant être alternatives.

## 2. *Conclusions*

Ce bref aperçu conduit au constat que les disparités cantonales ne permettent pas de tirer des conclusions applicables à toute la Suisse quant aux qualifications juridiques dont atteste le brevet de notaire.

# E. Quelle formation spécifique pour les juges?

## I. Voies de formation existantes pour les juges

### 1. *L'Académie de la magistrature (Richterakademie)*

Fondée en 2007, l'Association de l'Académie de la magistrature, issue de représentants de l'ensemble des facultés de droit des Universités de Suisse, de la Fondation pour la formation continue des juges suisses et de l'ASM, dispense depuis 2009 à Neuchâtel et à Lucerne des cours destinés aux juges et futurs juges. Conçue comme formation en cours d'emploi, elle se déroule sur deux ans et comprend six modules de trois jours. Elle débouche sur un Certificat d'études approfondies en magistrature (CAS en magistrature), soit un diplôme de degré universitaire conforme au système de Bologne.

La responsabilité académique des cours est assumée par la Direction de l'Académie, qui est formée de manière paritaire de membres issus du milieu universitaire et de la magistrature<sup>151</sup>. Le corps enseignant est composé de juges, de procureurs, de professeurs (de droit, de psychiatrie, de psychologie, de

147 § 6 Notariatsgesetz (vom 9. Juni.1985) (NotG; LS 242).

148 § 6 Gesetz über die öffentlichen Beurkundungen vom 18.09.1973 (BeurkG; SRL 255).

149 § 3 Verordnung des Regierungsrates über die Prüfung und den Fähigkeitsausweis zur Führung eines Grundbuchamtes oder Notariates vom 14.09.1993 (Prüfungsverordnung; RB 211.439).

150 § 4 al. 1 let. a-e Juristische Prüfungsverordnung vom 4.7.2000 (JPV; BGS 128.213).

151 Art. 8 et 9 des Statuts de l'Association, <<https://www.unine.ch/magistrature/home.html>>.

médecine), d'avocats, d'interprètes, de journalistes, de conseillers en communication ou encore de médiateurs. La Direction de l'Académie décide du choix des intervenants et vérifie leurs qualifications professionnelles.

Les matières enseignées visent spécifiquement les domaines propres au métier de juge. Sont ainsi notamment abordées les questions de la désignation, de la surveillance et de l'éthique des juges, celles de la gestion des ressources financières et du personnel du pouvoir judiciaire, le contrôle de la qualité de la justice, la communication (avec le justiciable, les médias, les collègues et les subordonnés), la rédaction, la conduite de la procédure et de l'audience, les rapports avec les experts judiciaires, les interprètes et autres auxiliaires de la justice, ainsi que les aspects financiers liés aux procédures<sup>152</sup>. Le mode d'enseignement se veut interactif et inclut des mises en situation et jeux de rôles.

Sont admis à la formation les titulaires d'une licence, d'une maîtrise en droit ou d'un brevet d'avocat, disposant d'une expérience professionnelle d'au moins une année. La Direction de l'Académie décide de l'admission de chaque candidat<sup>153</sup>. Les candidats au CAS en magistrature doivent, en sus des examens écrits portant sur l'ensemble des modules, rédiger un travail écrit sous l'égide d'un enseignant du CAS. La préparation aux modules et la participation active à ceux-ci sont obligatoires<sup>154</sup>.

En outre, les responsables de module assistent à ce dernier et présentent, avec les évaluations des cours effectuées par les participants (communiquées aux enseignants), un rapport sur le module dont ils ont la responsabilité. La qualité de l'enseignement, y compris la structure du module, est ensuite évaluée par la Direction.

L'Association n'a pas abordé la question de savoir si les cours qu'elle dispense doivent constituer une condition d'éligibilité ou être rendus obligatoires pour les magistrats élus<sup>155</sup>.

## 2. *L'Ecole Romande de la Magistrature pénale (ERMP)*

Hébergée par la Haute école de gestion HE-Arc à Neuchâtel et créée sous l'impulsion de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police, l'ERMP forme des magistrats aux particularités de la justice pénale. Elle délivre un CAS pour la Magistrature pénale (CAS MAP) et est destinée aux procureurs nouvellement élus. L'enseignement, axé sur la pratique, traite les thèmes connexes à l'investigation pénale (techniques d'audition, psychologie, outils d'investigation en matière informatique, procédure pénale,

152 <<https://www.unine.ch/magistrature/home.html>> pour la formation en français et <<https://www.unilu.ch/weiterbildung/rf/cas-judikative-richterakademie/>> pour la formation en allemand.

153 Art. 4 al. 2 du Règlement d'études, <<https://www.unine.ch/magistrature/home.html>>.

154 Cf. art. 7 et 10 ss du Règlement d'études, <<https://www.unine.ch/magistrature/home.html>>.

155 HANSJÖRG SEILER, Richterakademie: Auf dem Weg zu einer gezielten Ausbildung für eine anspruchsvolle Aufgabe, « Justice – Justiz – Giustizia » 2007/4, N 39.

formation aux médias, justice des mineurs, etc.). Le corps enseignant de l'ERMP est composé de magistrats, de professeurs des hautes écoles, d'avocats et de hauts cadres des administrations cantonales et fédérales<sup>156</sup>.

### *3. La Staatsanwaltsakademie (CAS Forensics)*

Pendant alémanique de l'Ecole de la magistrature pénale, la Staatsanwaltsakademie, qui est hébergée par la Faculté de droit de l'Université de Lucerne, dispense plusieurs formations (CAS Forensics I, CAS Forensics II (planifié pour 2018), CAS Wirtschaftsstrafrecht et CAS Forensische Psychiatrie und Psychologie), qui s'intéressent aux spécificités de la poursuite pénale, une attention particulière étant accordée à l'activité des procureurs<sup>157</sup>.

### *4. Les autres Certificates of Advanced Studies (CAS)*

Parmi les nombreuses formations aboutissant à d'autres CAS, deux portent sur des sujets en lien étroit avec l'activité judiciaire, à savoir le CAS intitulé « Prozessführung – Civil Litigation », rattaché aux Universités de St-Gall et de Lucerne, et le CAS « Strafprozessrecht », proposé en coopération par les Universités de St-Gall et de Fribourg. Ces formations permettent un approfondissement des procédures civile et pénale et s'adressent tant aux avocats qu'aux juges. Les cours, comportant cinq modules de trois jours répartis sur une période de dix mois, sont dispensés, notamment, par des professeurs universitaires, des avocats et des magistrats.

### *5. La maîtrise en droit en sciences criminelles, mention magistrature (UniL)*

Cette maîtrise en magistrature proposée par l'Ecole des sciences criminelles, qui est rattachée à la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne, poursuit l'objectif de donner à des personnes intéressées par les métiers de la magistrature pénale la possibilité d'accroître leurs chances d'y accéder. Elle vise aussi à donner aux futurs avocats les bases nécessaires en matière de pratique judiciaire. Le programme est ainsi tourné vers des connaissances liées à l'instruction pénale, à l'audience devant le tribunal pénal et à l'exécution des sanctions<sup>158</sup>. Les cours sont dispensés, notamment, par des professeurs universitaires, des avocats, des magistrats et des hauts cadres de police.

Cette formation est en train d'être revue et repensée, dans l'optique de l'axer davantage sur l'ensemble des domaines des professions judiciaires, et non plus exclusivement pénales.

---

156 <<http://www.he-arc.ch/gestion/ermp>>.

157 <<https://www.unilu.ch/weiterbildung/rf/staatsanwaltsakademie-cas-forensics/>>.

158 <<https://www.unil.ch/esc/fr/home/menuinst/enseignement/masters/ml-en-magistrature.html>>.

## 6. *Conclusions*

La Suisse dispose à l'heure actuelle d'une offre réelle en matière de formation initiale. Cette offre, hormis le cursus proposé par l'Académie, n'est toutefois pas toujours spécifique à la formation de juge, ni professionnalisante. Si dans certains cas, elle est liée à l'exercice d'une profession magistrale, dans d'autres, elle l'est à une branche du droit. Il conviendrait donc qu'un effort de clarification conduise à distinguer clairement les filières professionnelles des autres. Les cantons ont un rôle primordial à jouer pour que l'accès à la magistrature judiciaire se fasse sur la base d'une formation spécifique, dont rien n'interdit au demeurant qu'elle soit acquise en cours de fonction.

## II. Discussion et perspectives

La détention d'une maîtrise en droit nous paraît un prérequis indispensable pour tout candidat à la magistrature.

La diversité des types d'expérience professionnelle acquise durant le stage d'avocat, liée tant à la durée qu'à la nature de l'activité pratiquée pendant celui-ci, ne permet pas d'articuler le postulat général que la titularité d'un brevet d'avocat soit un indispensable nécessaire à la formation dont doit bénéficier le futur juge. En effet, la détention du brevet d'avocat ne constitue un atout supplémentaire que si le stage comporte une période suffisamment longue de travail effectif dans une étude d'avocat, englobant les différentes facettes de ce métier, dont la fréquentation des audiences et l'accompagnement des clients. Sous cette réserve, l'obtention du brevet d'avocat, qui couronne non seulement un stage pratique, mais aussi la réussite d'épreuves théoriques embrassant l'ensemble du droit suisse, est alors un moyen de garantir un niveau suffisant de connaissances préalables.

L'obtention d'un doctorat en droit suppose le respect d'exigences si différentes d'une université à l'autre qu'on ne saurait en faire une condition préalable. Il n'en demeure pas moins que la rédaction d'une thèse de doctorat contribue au perfectionnement du raisonnement juridique et constraint son auteur à un effort de rigueur et d'endurance, qui peuvent l'aider dans des fonctions magistrales.

De nombreux juges ont, à l'issue de leur formation juridique, œuvré comme greffier avant d'être élus. Il s'agit d'un parcours devenu classique, observé dans beaucoup de cantons<sup>159</sup>. Les pratiques cantonales et fédérales favorisent l'engagement de greffiers disposant du brevet d'avocat (voire de notaire) et/ou d'un doctorat; le droit cantonal prévoit exceptionnellement l'exigence d'une telle

---

159 Par ex.: VD, GE, SG, AI (pour les juges du second degré), BE, GL, VS, SH. A noter que dans le canton de Zurich, il s'agit, dans les faits, d'un parcours obligé, les juges suppléants – premier poste en général occupé par les nouveaux juges – devant justifier d'une expérience de greffier de deux ans à la Cour suprême ou de trois ans dans un tribunal de district.

formation<sup>160</sup>. Les greffiers peuvent avoir voix consultative dans la délibération<sup>161</sup>; la législation zurichoise autorise – comme seul canton<sup>162</sup> – le greffier à exprimer son opinion dissidente, consignée dans le procès-verbal d’audience<sup>163</sup>.

Contrairement au brevet d’avocat ou au doctorat, cette expérience professionnelle n’est pas sanctionnée par un examen des connaissances acquises. Il est toutefois indéniable qu’exercée au sein du pouvoir judiciaire, elle permet un apprentissage de la rédaction judiciaire, voire, dans les cantons autorisant les greffiers à tenir audience<sup>164</sup> ou à y participer<sup>165</sup>, une expérience pratique de ces aspects de l’activité judiciaire. Les tâches du greffier ne couvrent toutefois pas toutes les facettes de l’activité du juge; en particulier, elles n’incluent pas, dans la majorité des cantons, la tenue de l’audience, ni la responsabilité de la bonne marche d’un cabinet ni encore les activités transversales telles que la gestion d’une juridiction, voire généralement la participation à des organes de gestion du pouvoir judiciaire dans son ensemble. Bien que formatrice, cette expérience n’est donc pas complète.

En outre, la rendre obligatoire pour tout futur juge – comme cela est parfois évoqué (et déjà le cas dans les faits dans le canton de Zurich) – comporte le risque d’une formation en vase clos: seuls d’anciens greffiers apprendraient leur métier aux futurs juges. Elle comporte également le risque que la mobilité intercantionale en soit affectée: les candidatures de greffiers, dont les compétences peuvent être appréciées directement par leurs futurs collègues magistrats,

---

160 Par ex.: BE: art. 33 al. 3 LOJM (RSB 161.1); JU: art. 56 LOJ (RSJU 181.1). A noter la particularité du canton de Soleure, qui connaît un brevet de greffier (§ 91 GO; BGS 125.12), dont seuls trois titulaires sont encore en activité, les autres greffiers étant majoritairement détenteurs d’un brevet d’avocat.

161 Par ex.: SG: art. 67 al. 1 let. a GerG (sGS 941.1); TG: § 7 Gesetz über die Zivil- und Strafrechtspflege vom 17.06.2009 (ZSRG; RB 271.1); BE: art. 33 al. 5 LOJM (RSB 161.1); BS: § 47 al. 1 ch. 1 GOG (SG 154.100); OW: art. 11 Gesetz über die Gerichtsorganisation vom 22.9.1996 (GDB 134.1); TPF: art. 59 al. 1 LOAP (RS 173.71); TAF: art. 26 al. 1 LTAf (RS 173.32); TF: art. 24 al. 1 LTF (RS 173.10).

162 SIMONA RISI, Die beratende Stimme der Gerichtsschreibenden am Bundesverwaltungsgericht, Schriftliche Arbeit im Rahmen des Zertifikatsstudiengangs «Judikative» 2015–2016, ch. 2.2.2.

163 § 124 GOG (LS 211.1).

164 Tel n'est que rarement le cas. En Valais, les greffiers peuvent suppléer le juge dans certains cas limités (art. 17. al. 4 LOJ; RS/VS 173.1); à Berne, en première instance, il arrive occasionnellement que, sur délégation d'un juge civil, un greffier puisse entendre les parties en vue d'une tentative de conciliation dans les procédures de droit matrimonial, les assister dans la rédaction d'un procès-verbal d'accord ou procéder à l'audition d'un enfant ou à l'exécution d'une commission rogatoire. Le greffier peut agir comme conciliateur à Bâle-Ville (§ 6 al. 2 GOG; SG 154.100), à Fribourg (art. 25c LJ; RSF 130.1), dans le canton du Jura (art. 5 al. 1 et 6 al. 2 Loi d'introduction du Code de procédure civile suisse du 16 juin 2010, LiPC; RSJU 271.1) et procéder, en sus, à des actes d'instruction à Bâle-Campagne (§ 6 al. 3 GOG; SGS 170), actes qu'il peut également effectuer à Schaffhouse, à la demande de la direction de la procédure (art. 51 al. 4 JG; RB 173.200).

165 Les greffiers tiennent, en général, le procès-verbal dans les cantons alémaniques; cette pratique est moins répandue dans les cantons latins et, lorsqu’elle a lieu, elle est souvent limitée aux causes pénales en application de l’art. 335 al. 1 CPP (par ex.: VS: art. 17 al. 3 LOJ (RS/VS 173.1); à Genève uniquement en appel, dans les causes pénales ayant donné lieu à une audience).

seront vraisemblablement favorisées au détriment de celles de candidats ayant travaillé comme greffiers dans un autre canton. Par ailleurs, le passage de la fonction de greffier à celle de juge, notamment lorsqu'il se pratique dans la même juridiction ou dans un canton où la surveillance des magistrats est confiée au tribunal cantonal supérieur (qui peut même être organe de nomination des juges de première instance ou consulté sur la qualité de ces candidatures), rend plus difficile le nécessaire exercice de l'indépendance. Enfin, et nous y reviendrons, une telle obligation ne laisserait plus place aux candidats avec des expériences professionnelles différentes, qui constituent toutefois un apport et une richesse importants dont la magistrature ne saurait être privée.

Se pose également la question de savoir s'il conviendrait, à l'instar de certains pays européens<sup>166</sup>, de prévoir une école de la magistrature, à accomplir avant ou après l'entrée en fonction du juge.

Une telle école ne pourrait, pour des raisons budgétaires, exister qu'au niveau national. En effet, à l'exception de quelques grands cantons, voire de la Confédération en ce qui concerne ses tribunaux, la majorité des cantons ne serait pas en mesure de financer sa propre école de juges. L'avantage d'une telle école serait l'apprentissage ciblé des compétences et connaissances utiles à la fonction de juge. Comme nous venons de le voir, aucune formation ou expérience professionnelle antérieure ne permet d'appréhender l'ensemble des particularités de la fonction judiciaire. Fonctionnant au niveau national, elle permettrait aussi l'apport de compétences venant de toute la Suisse, tant du côté du corps enseignant que de celui des participants. En outre, elle pourrait, peut-être, contribuer à la dépolitisation de la justice<sup>167</sup>.

L'inconvénient majeur est lié au fait que, si la formation auprès de cette école intervenait avant l'élection du candidat, elle demeurerait quelque peu abstraite pour celui-ci, quand bien même elle serait axée sur la pratique. En outre, elle empêcherait des vocations de personnes venant d'horizons très variés, dès lors qu'aucune garantie ne peut leur être donnée au terme de la formation d'être élues à la fonction de juge, la désignation des juges (par le peuple, le parlement ou le tribunal cantonal, suivant les réglementations cantonales) tenant également compte de critères de représentativité tels que l'appartenance à un groupe politique, linguistique, régional ou de genre. L'incertitude résultant des débouchés réels à la sortie d'une école de la magistrature risquerait fort de décourager des candidats indépendants (avocats, notaires, conseils juridiques) ainsi que des hauts fonctionnaires et cadres d'entreprises, qui ne pourraient vraisemblablement plus retrouver leur clientèle ou leur poste après l'interruption de leur activité professionnelle induite par la formation suivie.

---

166 Voir à cet égard la contribution publiée dans le présent ouvrage: *La formation des magistrats judiciaires à l'étranger: source d'inspiration ou de rejet?*

167 PIERRE ZAPELLI, *Formation professionnelle des juges – avantages et dangers*, « Justice – Justiz – Giustizia » 2010/2, N 12.

Inversement, si la formation en école de la magistrature était suivie après l'élection, le juge commencerait sa carrière par une formation et ne serait, pendant la durée de celle-ci, pas disponible pour exercer son office; il se trouverait dans le statut curieux d'un juge sans justiciables. Outre le coût induit pour la collectivité par le fait qu'elle doit rémunérer – ne serait-ce que modestement – un juge qui n'œuvre pas pendant la période passée à l'école de la magistrature, les aléas de la vie tant personnelle (maladie de longue durée, décès d'un juge) que judiciaire (création de nouveaux postes, départ anticipé) sont difficilement conciliables avec un modèle où le juge ne serait pas opérationnel avant la fin de l'école de la magistrature. Enfin, le reproche de former une caste n'est pas dépourvu de fondement, quand bien même un tel inconvénient est inhérent à toute spécialisation.

Les inconvénients d'une école de la magistrature semblent ainsi l'emporter, dans le contexte helvétique, sur les avantages qui en découleraient. La formation en cours d'emploi paraît donc plus adéquate. Comment devrait-elle être conçue et menée?

L'Académie de la magistrature propose une telle formation. S'étendant sur six modules de trois jours, répartis sur une durée de deux ans, elle nécessite un investissement de temps certes important, mais qui demeure compatible avec les impératifs de la gestion d'un cabinet. Par ailleurs, son caractère suprarégional permet un enrichissement de connaissances et d'expériences dépassant les frontières cantonales, dans lesquelles le juge se trouve rapidement confiné du fait de l'organisation judiciaire qui reste de la compétence des cantons. Elle aborde l'ensemble des sujets touchant spécifiquement à la fonction de juge (cf. *supra*), est régulièrement soumise à évaluation, tant des participants que de la Direction, et adaptée en fonction de celle-ci et de l'évolution des besoins de formation, en particulier dans le domaine des *soft skills*.

Certains cantons ont rendu obligatoire le suivi de cette formation ou la recommandent vivement. Nous partageons cette approche. En effet, elle offre un premier apprentissage des fondements de la pratique judiciaire et permet aux participants du recul par rapport à la profession qu'ils viennent d'embrasser ou qu'ils ambitionnent de pratiquer en ouvrant leur esprit également à des questions qui dépassent le travail quotidien du juge. Une telle prise de conscience, favorisée par une réflexion ciblée sur l'ensemble des enjeux de l'activité judiciaire, a un sens particulier en début de carrière, dès lors qu'elle façonnera la manière de travailler et favorisera l'envie de continuer à apprendre. Il peut raisonnablement être conjecturé que les réponses aux attentes examinées ci-dessus sont susceptibles d'être améliorées sur la base de l'expérience acquise lors de ces formations obligatoires.

La formation dispensée par l'Académie de la magistrature souffre toutefois du fait qu'elle ne répond pas aux besoins immédiats de formation complémentaire dont les nouveaux juges ont besoin. En effet, cette formation étant conçue sur un cycle de deux ans, le début de celle-ci ne coïncide pas nécessairement

avec l'entrée en fonction du juge; au contraire, le décalage dans le temps entre ces deux événements pouvant même être de deux ans.

Il serait ainsi souhaitable que l'Académie offre également un module destiné à répondre aux besoins initiaux les plus pressants pour le nouveau magistrat, à savoir ceux se rapportant à la conduite de la procédure. L'on pourrait imaginer que ce module se déroule sur une période limitée (trois jours). Il pourrait être proposé à intervalles fixes (par ex. tous les six mois) ou – en fonction des besoins effectivement exprimés lorsque le nombre minimal d'inscriptions pour ce module n'est pas atteint (hypothèse, pour des raisons démographiques, plus probable en Suisse romande qu'en Suisse alémanique) – dans les trois mois suivant le nombre minimal de participants nécessaire (et à déterminer). Afin de ne pas surcharger les enseignants, des synergies entre l'Académie et les responsables des formations internes mises en place dans les cantons de Zurich et de Genève ainsi qu'au TAF devraient être trouvées, sans exclure évidemment l'apport d'autres intervenants. Une telle mutualisation des ressources tant humaines que financières permettrait aussi d'éviter des discriminations régionales dans l'accès à la formation initiale des juges.

Par ailleurs et en parallèle au cours d'introduction, la possibilité de recourir aux conseils d'un juge expérimenté pendant la période initiale d'au minimum six mois devrait être proposée à tout nouveau juge ou à tout juge changeant de juridiction. Pour des raisons d'adéquation avec les besoins concrets, le juge référent devrait être membre de la même juridiction ou d'une juridiction de même degré et aux compétences similaires d'un autre canton. Cet appui – pratiqué en prenant les dispositions nécessaires au respect du secret de fonction – permettrait de discuter de questions ayant trait à la conduite des procédures, à la gestion du cabinet, à la déontologie, etc. L'accompagnement devrait également inclure la possibilité d'assister aux audiences du juge référent et de l'inviter à venir assister à celles du nouveau juge. Afin d'en retirer le plus grand bénéfice possible, le retour du juge référent devrait se faire de manière bienveillante, selon les règles dégagées par les expériences du «*feed-back collégial*». Dans la mesure du possible, la répartition du travail dans la juridiction devrait tenir compte de celle chargeant le juge référent.

Ces outils, à savoir le cours d'introduction dispensé au niveau supra-cantonal par des enseignants dont le choix est avalisé et la qualité de la formation surveillée par un organe indépendant à l'instar de l'Académie, l'accompagnement par un juge d'expérience pendant une période de six mois et le suivi des cours du CAS en magistrature devraient donner aux nouveaux magistrats les moyens d'exercer leur office à la satisfaction des usagers de la justice et d'être conscients de la nécessité d'approfondir leurs connaissances tout au long de leur vie professionnelle.

## F. Conclusions

Le modèle du juge sage par définition, que Montaigne critiquait déjà, qui exerce son office avec autorité naturelle, a vécu<sup>168</sup>. Les temps où, par sa seule élection ou nomination, le juge était supposé avoir acquis, *ipso facto*, l'ensemble des compétences que la société projetait sur lui sont révolus. Ces compétences sont de plus en plus mesurées, appréciées et contrôlées, par l'ensemble des acteurs de la justice, le citoyen et les média. A l'ère de la bonne gouvernance, de la transparence et de l'« *accountability* », mais aussi de la tendance à la politisation de la justice, les représentants de celle-ci se doivent d'asseoir leur légitimité sur leurs connaissances et leurs compétences.

Il est largement admis que les connaissances, que ce soit au cours de la formation universitaire ou professionnelle, s'acquièrent. La sensibilité aux questions sociales, à la dimension psychologique de la conduite des procédures, à la gestion de l'institution, à l'image qui est transmise d'elle n'est ni donnée à certains êtres exceptionnels, ni acquise entièrement « sur le tas ». Elle peut et doit faire l'objet d'une formation spécifique qu'aucune expérience professionnelle antérieure ne saurait remplacer.

### Remerciements

Comme nous l'avons indiqué au début de la présente contribution, celle-ci tient compte de nombreuses informations, notamment relatives aux pratiques judiciaires cantonales, qui ont pu être recueillies grâce à la disponibilité de nombreux collègues et greffiers d'autres cantons et de juridictions fédérales. Qu'ils soient ici expressément remerciés de leur apport. Notre reconnaissance va tout particulièrement (par ordre alphabétique) aux juges Frédéric Addy (VS), Lorenz Burch (OW), Rolf Dittli (UR), Katia Elkaim (VD), Anastasia Falkner (BE), Dieter Freiburghaus (BS), Roy Garré (TPF, ASM), Myriam Grütter (BE, Fondation pour la formation continue des juges suisses), Patrick Guidon (SG), André Jomini (VD), Eleonora Lichti Aschwanden (ZH), Marie-Pierre de Montmollin (NE), Patrick Müller (LU), Marianne Ryter (TAF), Thomas Stadelmann (TF), Francesco Trezzini (TI), Adrian Urwyler (FR, Académie de la magistrature), aux greffiers Irene Kobler-Bryner (AI), Markus Rhyner (GL), Thomas Soliva (TG), Roman Staub (SO), Beat Sulzberger (SH), Gladys Winkler Docourt (JU) ainsi qu'à Sara Szabo (TAF).

---

168 HEIKE JUNG, Richter heute, in: Der Richter und sein Bild (note 87), p. 13.

