

**PROPOSITIONS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT DANS
L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA GESTION DES CARRIERES DES
MAGISTRATS**

Lors des consultations sur les chantiers de la justice, notre syndicat a proposé à la ministre de consacrer un 6^{ème} chantier à la refondation des ressources humaines, parallèlement au projet de « stratégie pluriannuelle de ressources humaines du ministère de la justice (2018-2022) » qui ne concernait que les fonctionnaires.

En effet, la structure de notre organisation qui remonte à l'époque napoléonienne, revisitée par l'ordonnance de 1958, ne semble plus adaptée aux exigences d'une société mondialisée, complexifiée, où le poids de l'économie et de la techno science ne peut plus être ignoré. Ce système archaïque entraîne souvent une perte de sens pour les acteurs de la Justice soumis à des injonctions contradictoires d'urgence, de performance et de qualité.

Face à ce constat, notre syndicat appelle à l'élaboration d'une véritable réforme structurelle qui ne peut faire l'économie d'une analyse de l'organisation actuelle du travail et de ses conséquences pour en comprendre les forces et les faiblesses, sur lesquelles se heurte trop souvent la mise en place de réformes législatives.

Comme a pu le relever à juste titre le magistrat Christian BYK¹, « *accessible à un plus grand nombre de justiciables depuis les années 1970, le système judiciaire fait face à un nouveau défi : celui d'une gestion des flux rationalisée* ». Il pose la question essentielle de savoir si la révolution numérique peut alors, comme la mécanisation pour la dentelle ou le taylorisme pour l'automobile, apporter à chacun ce qu'il estime être son dû. « *Plus d'égalité, plus de rapidité et de sécurité juridique à un moindre coût ! Est-ce possible sans déshumaniser la Justice ?* »

Dans un contexte de réforme générale de la fonction publique², la Justice est, comme les autres ministères, soumise à des enjeux technologiques et de performance. Pourtant, sa spécificité liée au statut particulier des magistrats garantissant l'impartialité et à la dimension symbolique et sociale de l'acte de juger, impose une réflexion particulière.

Notre syndicat se propose d'explorer précisément les leviers institutionnels et leur évolution récente pour conduire un changement adapté dans l'organisation du travail et la gestion des carrières des magistrats.

Une réflexion sur la réorganisation du travail au sein de notre ministère ne peut faire l'impasse sur ces deux dimensions qui nous sont propres.

1 *La réformation numérique de la Justice : conflit ou dialogue de normativités ?*

2 *Cf notamment la loi n°2019-228 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.*

Mais le questionnement permanent de notre ministère sur l'office du juge et la place de la justice dans notre société, loin de traduire une effervescence intellectuelle, révèle au contraire une perte de repères.

Or, dans notre société où, pour reprendre une expression utilisée par Umberto Eco¹, tout est liquide, y compris les définitions sur ce que doit être la justice à notre époque, la fonction du magistrat a, plus que jamais, besoin d'une réflexion solide, d'une vision claire et d'un cap défini. En effet, le flou entretenu trop longtemps sur le sens de l'action du magistrat n'a pas permis d'élaborer des fondations pérennes.

Comme le souligne Christophe Dejours « *l'erreur d'analyse des organisations politico-syndicales a laissé le champ libre aux innovations managériales et économiques, laissant foisonner les « cultures d'entreprise » avec la promesse du bonheur à ceux qui sauraient s'y adapter* »².

Notre syndicat mesure depuis longtemps l'importance de cet enjeu et la nécessité d'investir ce domaine³ en interrogeant la validité des principes sur lesquels reposent d'une part l'organisation actuelle du travail et d'autre part la gestion des carrières des magistrats.

On peut citer notamment pour la première :

- **le mythe du magistrat généraliste et spécialiste dans tous les domaines** engendrant stress et risque d'incompétence,
- **la division des tâches** entraînant perte de sens et déresponsabilisation,
- **la bureaucratisation** à l'origine de la perte de temps et de qualité de la mission,
- **la hiérarchie** portant atteinte à l'organisation du travail, l'indépendance et à la sérénité du magistrat,
- **la gestion des flux et contentieux de masse** entraînant une standardisation de la réponse,

Et pour la seconde :

- **l'ancienneté**, qui n'est pas nécessairement gage de compétence,
- **la mobilité**, qui doit être relativisée au regard du contexte socio-économique et du marché du travail pour la famille,
- **l'évaluation**, qui repose sur des critères inadaptés,
- **l'absence de transparence des nominations** à l'origine d'une perte de motivation et d'un sentiment d'injustice au sein du corps.

Nous considérons qu'aucune réforme de gestion des ressources humaines et des carrières dans la magistrature ne peut reposer uniquement sur ces principes qui ne sont plus opérants. Une révolution conceptuelle est indispensable pour, enfin, donner une dimension réelle à la réforme à venir et retrouver la confiance au sein du corps.

¹ Notion elle-même empruntée au sociologue polonais Zygmunt Bauman qui a développé le concept de « la modernité ou la société liquide », *La vie Liquide*, Hachette Pluriel, Collection Pluriel, Paris, 2013.

² *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Christophe Dejours, Points, 2006.

³ *La Justice doit-elle être rentable ? La guerre des chiffres est déclarée ! Colloque organisé par le syndicat Unité-magistrats le 29 novembre 2012.*

Nous proposons de réhabiliter les concepts de **transparence, d'égalité des chances, de valorisation des compétences, de lisibilité dans les déroulements de carrières** tout en renforçant notre spécificité statutaire qui est justifiée par le sens particulier de nos missions.

Il s'agit d'éviter deux écueils : l'application sans discernement de règles issues du monde de l'entreprise et la fonctionnarisation de la Justice sur le modèle d'un service public ordinaire.

La présente note de cadrage expose les grandes lignes de nos propositions (II) qui répondent aux exigences imposées par les enjeux d'une réforme structurelle élaborée à partir de nouveaux principes de gestion des carrières et d'organisation du travail (I).

Première partie : les enjeux d'une réforme structurelle

Au regard de la spécificité de la Justice et de notre statut, se dégagent trois enjeux principaux dont il convient de définir précisément le contenu : un enjeu de sens, un enjeu de compétence, et un enjeu de vérité.

I. Un enjeu de sens : le management, un concept inadapté ?

Le management, qui est le terme utilisé dans la fonction publique comme un concept clef pour réformer, est-il adapté à notre ministère ? Les magistrats doivent-ils devenir des « manageurs » ?

Ce concept valise correspond à une réalité du monde de l'entreprise. Le management est défini par Raymond-Alain Thietart comme l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise¹. Cette définition contient en elle-même les germes de l'inadaptation du concept de management appliqué à la Justice, qui assume une triple fonction :

- *fonction distributive* : rendre à chacun ce qui lui est dû,
 - *fonction rétributive* : assurer la cohésion et la paix sociale,
 - *fonction protectrice* : protéger le faible contre le fort.
- Sans parler de la *fonction prédictive* souhaitée par le monde du legaltech.

La Justice doit donc se distinguer de l'entreprise dont la finalité première est le profit.

La réflexion menée par Marie-Anne DUJARIER, sociologue du travail, sur la place majeure accordée à ceux qui encadrent l'activité d'autrui sans être en relation avec lui, les

¹ *Le Management*, Raymond-Alain Thietard, Editions Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je, Paris, 1980.

« **planneurs** »¹ révèle une deuxième inadéquation structurelle entre l'organisation du travail appliquée dans le secteur privé et l'organisation souhaitable au sein du ministère de la justice.

Pourtant, nous constatons que depuis des années, le ministère de la justice tend à calquer la gestion de la carrière des magistrats sur le modèle de l'entreprise. Ce mouvement s'accompagne de l'introduction de concepts tels que **la performance, la rentabilité ou l'efficience**.

La tentative avortée d'appliquer le *lean management*² au sein du ministère de la justice en a été l'illustration. Assimiler la chaîne pénale au modèle de la chaîne de travail conduit à réduire l'œuvre de justice à une unité de production.

Dans le prolongement de nos réflexions entamées lors du colloque de novembre 2018 sur les risques psycho-sociaux³, on peut s'interroger sur un concept qui « vise à aligner l'être humain réduit à l'état de ressource sur la finalité organisationnelle »⁴.

Cette vision d'une justice désincarnée légitime d'autres notions comme celle de **performance**. La performance, qui est un des objectifs principaux du management, répond à **des enjeux de production incompatibles en partie avec le domaine judiciaire, lequel est régalien et comporte une dimension humaine et symbolique**.

Dans un contexte de tensions sociales et d'attentes importantes de la société en terme de Justice, il est urgent de redonner de la lisibilité et du sens à notre activité.

II. Un enjeu de compétence

Nous estimons que l'évaluation des magistrats, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, constitue un véritable enjeu de pouvoir et de carrière. Ainsi, les évaluations permettent-elles trop souvent d'avoir la maîtrise des carrières des magistrats qui apparaissent ou non conformes au modèle préétabli par « les manageurs ».

La singularité de certains profils peut d'ailleurs être écartée simplement à cause des outils normés des grilles d'évaluation.

Le risque est celui d'une atteinte à l'indépendance et à l'impartialité du magistrat.

La refonte du système d'évaluation des magistrats doit privilégier la compétence et les qualités humaines sur l'arbitraire.

Ainsi, comme l'indique Christophe DEJOURS, l'évaluation doit être considérée

1 *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Marie-Anne Dujarier, La Découverte, Collection Cahiers libres, 2015.

2 Méthode de gestion de la production qui se concentre sur la gestion sans gaspillage.

3 Colloque Risques psycho-sociaux et gestion des ressources humaines dans la magistrature organisé par Unité Magistrats le 9 novembre 2018.

4 *Table ronde : les risques psycho-sociaux sont-ils solubles dans le management ?* Intervention du philosophe Baptiste RAPPIN lors du colloque Risques psycho-sociaux et gestion des ressources humaines dans la magistrature organisé par Unité Magistrats le 9 novembre 2018.

comme un enjeu complexe non réductible à une évaluation sommaire et quantitative « les jugements sur le travail requièrent une forme très élaborée d'évaluation » qui prennent en compte la qualité et l'action collective¹.

En outre, le système d'évaluation actuel, principalement axé sur le quantitatif, ne correspond en rien à la diversité des tâches assumées par les magistrats et à la réalité de ce qui n'est pas visible et donc, quantifiable en termes d'activité. De plus, ce système dénie le niveau de spécialisation ou de complexité qui implique des délais d'investissement et de traitement différents.

Nous ne possédons aucun outil informatique fiable permettant de décrire et mesurer qualitativement et quantitativement l'activité des magistrats, comme l'a rappelé la Cour des comptes récemment.

Il en découle une gestion des carrières des magistrats sans transparence ni valorisation réelle des compétences.

III. Un enjeu de vérité : privilégier la vérité sur la production

Si rendre la justice ne doit pas être assimilé à une chaîne de travail, alors le concept d'efficacité doit lui aussi s'effacer derrière les concepts de vérité (le bien, le vrai, le juste) au cœur de l'activité du magistrat.

Appliquer seulement les notions de rendement et de performance au travail des magistrats revient à lui conférer une simple valeur arithmétique. Cela correspond à la pratique actuelle imposant au magistrat la communication de ses statistiques comme support principal d'appréciation de son travail. Or, les statistiques révèlent, dans le meilleur des cas, la mesure de l'activité et non sa qualité.

Cette situation conduit à l'application du présupposé selon lequel chaque magistrat serait en mesure d'en remplacer un autre, sans préjudice de ses compétences spécifiques sur le plan civil, commercial ou pénal.

La pression du rendement et du flux conduit à une vision utilitariste du magistrat qui devient interchangeable au gré des besoins, sans se soucier, au premier chef, de la qualité attendue de l'œuvre de justice.

Le paradoxe est le suivant : ce système produit une grande quantité de réponses judiciaires en épuisant ses acteurs et sans satisfaire pour autant l'opinion publique². Cette surproduction sans sens ni reconnaissance est d'ailleurs un facteur de malaise dans le corps des magistrats et de souffrance au travail.

1 Christophe DEJOURS, souffrance au travail, comprendre, prévenir, agir à partir de cas concrets, mai 2018, 2ème édition.

2 Cf Sondage IFOP *Les français et la Justice*, réalisé pour *l'Express* en octobre 2019 : 62% des français considèrent que la Justice fonctionne mal « moins dix points depuis 2011 » et 53% des français déclarent faire confiance à la Justice française « moins deux points depuis 2011 » plaçant cette institution loin derrière les Hôpitaux (85%), l'Armée (83%) ou l'École (77%).

II – Nos propositions

La mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines pour les magistrats, pensée et mise en œuvre en tenant compte des spécificités et du sens de la mission de Justice, ainsi que de la réalité de ceux qui l'exercent, est chaque jour plus nécessaire. Elle implique des définitions claires pour garantir la spécificité de la magistrature mais également d'évaluer la pertinence des principes qui régissent actuellement la carrière des magistrats et l'organisation du travail.

Il est pour cela indispensable de travailler à l'émergence d'un corps d'encadrement formé, compétent et légitime au sein de la magistrature (1).

Mais il convient également d'associer davantage les magistrats de terrain au fonctionnement de leurs juridictions en leur donnant les moyens de se concentrer sur le cœur de leurs missions et des perspectives claires en terme d'évolution de carrière (2).

1- L'émergence d'un corps d'encadrement formé, compétent et légitime serait un gage d'efficacité

A. L'école de la Haute fonction publique : de vrais chefs, avec un vrai déroulement de carrière et une formation adaptée

Lors de notre dernier congrès extraordinaire, nous avons pris une initiative inédite dans l'histoire du syndicalisme judiciaire en faisant le choix d'accueillir dans nos rangs les magistrats administratifs et financiers qui participent, au même titre que les magistrats judiciaires, à l'édification de l'état de droit.

En sus, nous proposons un changement de paradigme dans la sélection des magistrats appelés à devenir chefs de cour ou chefs de juridiction dès lors que nous constatons que, d'une part, devenir magistrat ne signifie pas automatiquement devenir chef de juridiction ou de cour et que, d'autre part, l'ancienneté, doublée de l'évaluation actuelle ne sont plus des critères assez pertinents pour accéder à des fonctions de direction.

À rebours du système actuel, nous posons donc les postulats suivants : d'une part, devenir chef de cour ou de juridiction doit procéder d'un projet personnel, d'une compétence particulière et d'une formation ad hoc ; d'autre part si une expérience professionnelle est essentielle au préalable, les futurs magistrats appelés à des fonctions de direction doivent être le plus tôt possible sélectionnés pour exercer ces fonctions.

Dès lors, la création, à l'instar de l'**École de guerre**, d'une "**École de la Haute fonction publique**" répondrait-elle tout à la fois aux attentes des magistrats et du Gouvernement ? L'idée nous paraît séduisante sous plusieurs conditions ci-après détaillées. En premier lieu, nous considérons que cette "EHF" ne saurait se confondre avec l'ENM ni avec une quelconque autre école d'application.

Nous ne partageons pas les récentes propositions faites à la Commission Thiriez par l'ENM d'élargir le catalogue des formations ou d'en rendre certaines obligatoires. Cela ne permettra nullement de refonder la haute fonction publique de notre pays. A cet égard, relevons que le CADEJ ne peut, en aucune manière non plus, répondre à une telle ambition.

Quitte à les externaliser pour plus d'efficacité, la future "École de la Haute fonction publique" devra conserver impérativement la maîtrise des programmes et le contrôle des connaissances. Dans la lignée de ce qui est actuellement pratiqué à l'École de guerre, et en conformité avec le principe de méritocratie républicaine auquel nous sommes attachés, nous formulons les préconisations suivantes :

- ✦ l'accès à cette "EHF" doit se faire exclusivement sur concours de très haut niveau
- ✦ les candidats doivent justifier d'une pratique professionnelle de 10 à 12 ans minimum
- ✦ une durée de la formation de 18 mois minimum
- ✦ l'obtention, à l'issue d'un diplôme sanctionnera l'acquisition des savoirs et des compétences
- ✦ en termes de déroulement des carrières, la possession du diplôme susdit donnera accès automatiquement au premier degré de l'échelon sommital. Une liste d'aptitudes à l'exercice de telle ou telle fonction sera établie par l'École au vu des capacités de chacun. Dans le cas de la magistrature judiciaire le Conseil Supérieur de la Magistrature aura compétence liée et se verra attribuer exclusivement un pouvoir d'affectation. Pour remplir pleinement sa future mission, cette "École de la Haute fonction publique" devra permettre à celles et ceux qui auront suivi avec succès la formation, de poursuivre leur carrière, s'ils le souhaitent, dans un autre ministère que leur ministère d'origine. Cela aura pour conséquence de permettre aux intégrés de se repositionner avec un concours et une formation de très haut niveau, de développer une culture commune avec d'autres corps de la haute fonction publique (tronc commun de la formation), de conserver la spécificité de nos fonctions (module spécifique pour la magistrature) et de faciliter la mobilité au sein de la fonction publique. Ceux qui auront réussi ce concours seront gérés sur le long terme dans un parcours de carrière progressif et valorisant. Cela mettra un terme au peu de transparence sur le choix actuel des chefs de juridiction et de cour.

B. La création d'un Conseil supérieur de Justice

Notre organisation propose une réforme constitutionnelle d'ampleur pour remplacer le Conseil supérieur de la Magistrature par un Conseil Supérieur de la Justice. À l'instar du système belge, nous préconisons la création d'une commission de nomination qui aura pour mission d'élaborer, non pas un classement des candidats, mais bien de procéder pour chaque emploi vacant à la présentation d'un candidat. Cette présentation s'opérerait à la majorité des deux tiers du suffrage émis, seuls des critères portant sur les capacités et l'aptitude du candidat pouvant être pris en considération.

Dans le système belge, tous les magistrats sont nommés de la même manière. S'agissant des chefs de corps (chefs de cours), leur désignation se fait également sur présentation motivée de la Commission de nomination avec désignation à la majorité des deux tiers après évaluation de la compétence et de l'aptitude des candidats à diriger la juridiction. L'accent est ainsi mis sur les qualités organisationnelles et de direction du candidat. Celui-ci doit présenter, à l'appui de sa candidature, un plan de gestion mentionnant

les objectifs qu'il propose d'atteindre au terme de son mandat et les moyens qu'il compte mettre en œuvre en vue de les atteindre. Les chefs de corps sont également évalués par les magistrats qu'ils dirigent et par les barreaux. Le mandat des chefs de corps dure 7 ans, non immédiatement renouvelable au sein de la même juridiction, à l'expiration de son mandat, le chef de corps rentre dans le rang à moins qu'il ne soit nommé à un autre mandat.

C. L'évaluation à 360 degrés des chefs de cour et de juridiction

Cette évaluation plus proche de la réalité, permettrait aux évalués d'améliorer leurs pratiques par une prise en compte de la perception qu'auront notamment les magistrats de terrain de leur action et une valorisation des « chefs » qui seront capables de susciter l'adhésion et la motivation de leurs équipes.

Comme nous l'avons déjà soutenu à l'occasion des travaux du comité de suivi de l'évaluation, une réflexion de fond sur l'évaluation de l'activité professionnelle des chefs de cours et des chefs de juridictions est absolument indispensable. Il s'agit là, en effet, d'une revendication inscrite de longue date par notre organisation au titre des nécessaires réformes structurelles à apporter au fonctionnement de l'institution judiciaire.

En l'état actuel, l'évaluation des magistrats se fait selon une ligne verticale descendante du supérieur vers le subordonné. Or, les chefs de cour et de juridiction sont appelés à développer des aptitudes particulières de gestion. On peut ainsi s'interroger sur la pertinence d'une évaluation verticale.

L'introduction d'un système d'évaluation à 360° défini classiquement comme une méthode de diagnostic consistant à faire évaluer en interne les comportements d'un individu non seulement par son supérieur hiérarchique, mais aussi par ses collaborateurs, partenaires ou subordonnés, apparaît nécessaire.

Elle a déjà été introduite avec des modalités différenciées au sein de la fonction publique comme le confirme le guide pratique édité en 2016 par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique qui rappelait notamment que « *La mise en œuvre opérationnelle des nombreuses réformes, qui impactent profondément l'organisation, les missions, les méthodes et les ressources des services, repose en grande partie sur l'encadrement et sur sa capacité à conduire le changement, à s'adapter rapidement à un nouvel environnement, à adopter des méthodes différentes, à manager autrement les équipes ... (...) Il en est ainsi de quelques ministères qui ont instauré l'évaluation à 360° ou 180° à des moments-clés de la carrière de certains de leurs cadres dirigeants et supérieurs :*

- *le ministère chargé des affaires étrangères pour les ambassadeurs, les directeurs d'administration centrale, les chefs de service, sous-directeurs et directeurs-adjoints,*
- *le ministère de l'intérieur pour les préfets et sous-préfets,*
- *le ministère de la défense pour les administrateurs civils,*
- *la direction du Trésor pour les niveaux de directeur général à sous-directeur et les chefs de service économique régional ; une évaluation à 180° a été mise en place pour les chefs de bureau »*

Le principe d'une évaluation à 360 ° appliquée aux magistrats vise à donner une base objectivée pour une gestion tout en constituant un outil de formation des intéressés.

Nous préconisons donc la mise en œuvre de cette méthode dite à 360° pour l'évaluation des magistrats y compris pour les chefs de Cour et les chefs de juridiction. L'évalué bénéficierait ainsi d'une appréciation faite par ses pairs, ses subordonnés, les fonctionnaires et le Barreau. Les modalités pratiques de cette évaluation devront faire l'objet d'une réflexion spécifique à raison des fonctions occupées.

Un questionnaire dont il conviendra de définir précisément les items, serait renseigné et porté à la connaissance de l'évalué, puis discuté avec lui par un collègue d'évaluateurs.

Les chefs de juridiction

Nous proposons que leur évaluation soit confiée à une instance collégiale composée de trois chefs de cour du siège ou du parquet choisis dans le BOP allocataire des moyens de la juridiction du 1er degré. Ce dispositif permettrait, tout à la fois, d'avoir une vision globale et croisée de l'activité de la juridiction, de la politique mise en place par son chef et de l'efficacité de sa gestion des ressources humaines.

Ainsi, nous proposons une évaluation des chefs de juridiction par une instance collégiale composée de trois chefs de cour du siège ou du parquet choisis dans le Budget Opérationnel de Programmes (BOP) allocataire des moyens de la juridiction du premier degré

Les chefs de cour

Il nous paraît cohérent et conforme au fonctionnement de l'institution judiciaire dans son ensemble que les chefs de cour soient respectivement évalués par le Premier président et le procureur général près la Cour de cassation. Du fait de leur appartenance à cette haute juridiction, nous considérons que les chefs de Cour devront relever pour l'appréciation de leur activité et de leurs capacités de direction, des deux magistrats occupant l'échelon sommital du corps judiciaire.

Nous proposons donc une évaluation des chefs de cour par le Premier président et le procureur général près la Cour de cassation.

La motivation et l'investissement des magistrats de terrain supposent qu'on leur laisse aussi la main sur l'organisation de leurs juridictions, de leur activité. Il est indispensable de les associer avec responsabilité à l'organisation des missions de justice qu'ils sont les seuls à connaître et à expérimenter au quotidien.

2 - Le magistrat de terrain doit être associé davantage à la vie de la juridiction avec les moyens de se recentrer sur ses missions essentielles et bénéficier de perspectives claires et définies en termes de développement de carrière

A. Renforcer le dialogue social en juridiction et la prise en compte de la voix des magistrats

Actuellement, les chefs de juridiction bénéficient d'un monopole de décision lors des assemblées générales. Or, il est nécessaire de réintroduire de la démocratie.

Le système actuel prévoit 5 types d'assemblées générales (articles R21234 ss et R 312-39 ss COJ) : siège, parquet, siège et parquet, fonctionnaires, plénière. Leurs compétences essentielles sont l'organisation des audiences et des services, la répartition des contentieux, l'affectation des magistrats et le fonctionnement interne de la juridiction.

Quant à leurs pouvoirs, les assemblées générales ne sont en réalité que des chambres d'enregistrement dépourvues d'un quelconque pouvoir décisionnel émettant de simples avis qui ne lient en rien les chefs de juridiction. Ceux-ci ont pour seule obligation, en cas d'avis défavorable, de reconvoquer l'assemblée après une éventuelle modification de l'ordonnance litigieuse. Les organisations syndicales représentatives n'ont dans ces organes de délibération aucune existence officielle.

Afin de responsabiliser les magistrats et leur permettre de prendre en main collectivement le fonctionnement interne de la juridiction et l'élaboration de son plan de charge, il convient de structurer le dialogue social en juridiction et de leur permettre une participation utile à la vie de la juridiction notamment lors de ces assemblées.

En effet, ces instances de concertation sont indispensables, comme le démontre Christophe DEJOURS, pour assurer la « coopération »¹, seul mode de fonctionnement d'une organisation du travail fondée sur la division des tâches. Or, cette coopération exige des **relations de confiance** entre les acteurs, mais aussi de la **visibilité** au sens où chacun peut exprimer son point de vue et la **capacité à écouter les autres** pour parvenir à des accords consensuels sur les manières de faire et de travailler, sur les responsabilités et les obligations de chacun.

L'octroi d'une voix délibérative aux magistrats lors de ces assemblées et la possibilité pour eux de s'opposer, le cas échéant avec un certain niveau de majorité, à des décisions concernant la juridiction, ou au contraire de proposer un projet qui pourrait être adopté collectivement, sont des mesures qui nous paraissent indispensables afin de renforcer l'efficacité du travail et la motivation collective.

En outre, au-delà de la dimension individuelle du travail, il faut pouvoir le concevoir sous un aspect collectif. Christophe DEJOURS rappelle les limites de la **coordination qui consiste en la division des tâches** lesquelles, exécutées strictement selon les règles par les opérateurs, conduisent nécessairement à l'échec. C'est la **grève du zèle** en ce sens que si chacun ne fait qu'obéir rigoureusement aux ordres qui lui sont donnés, le système tombe en panne. Il faut pouvoir « interpréter » les ordres.

Au contraire la **coopération implique un remaniement consensuel de**

¹ Au-delà de la dimension individuelle du travail, il faut pouvoir le concevoir sous un aspect collectif. Christophe DEJOURS rappelle les limites de la **coordination qui consiste en la division des tâches** lesquelles, exécutées strictement selon les règles par les opérateurs, conduisent nécessairement à l'échec. C'est la **grève du zèle** en ce sens que si chacun ne fait qu'obéir rigoureusement aux ordres qui lui sont donnés, le système tombe en panne. Il faut pouvoir « interpréter » les ordres. Au contraire la **coopération implique un remaniement consensuel de l'organisation prescrite**.

l'organisation prescrite. Elle exige des **relations de confiance** entre les acteurs qui osent montrer aux autres comment ils travaillent et « trichent » sans craindre de représailles, mais aussi de la **visibilité** (à savoir que chacun puisse exprimer son point de vue) et la **capacité à écouter les autres** pour parvenir à des accords consensuels sur les manières de faire et de travailler, sur les responsabilités et les obligations de chacun.

B. Recentrer le magistrat sur le cœur de sa mission : constituer une équipe autour du magistrat

Il est nécessaire de penser **des staffs de support adaptés** pour des chefs de juridiction et des possibilités pour ces chefs de juridiction de choisir son équipe en partie.

Les chantiers de la justice du XXIème siècle avaient consacré la nécessité de mettre en place une "équipe autour du magistrat". Mais, faute d'avoir mené en amont une réflexion pragmatique et prospective ni a fortiori effectué la moindre étude d'impact, la loi de modernisation de la justice du 18 novembre 2016 n'a, avec la création des juristes assistants, nullement répondu au besoin des juges.

Une nouvelle fois, a prévalu au Ministère de la Justice une vision minimaliste, peu ambitieuse et peu efficiente en termes de gestion des ressources humaines. Or nous faisons le constat que les magistrats ne sont plus aujourd'hui en mesure de remplir leur mission dans des délais raisonnables, en raison du flux toujours grandissant de contentieux de masse et de la multiplication des tâches annexes.

Par ailleurs, le ministère de la Justice commet l'erreur de recruter toujours plus massivement en juridiction comme en administration centrale des personnels contractuels dont la précarité du statut a pour conséquence :

- > en début de mission, la perte du temps consacré à leur formation
- > en cours de mission, l'absence de valorisation du potentiel des intéressés
- > en fin de mission, la déperdition des acquis et de la mémoire opérationnelle des agents

Unité Magistrats préconise :

- la création d'un corps intermédiaire de fonctionnaires de catégorie A, les **assistants des magistrats** venant s'intercaler en remplacement des juristes assistants (décret n° 2017-1618 du 28 novembre 2017 et Article R123-30 ss du COJ) entre les greffiers en chef du 1^{er} grade et les magistrats du second grade.
- l'organisation pour assurer le recrutement des assistants des magistrats d'un **concours national** (niveau minimum Master 2, Bac +5) pour aboutir à l'émergence d'un corps sui generis.
- la mise en place d'une formation initiale pouvant être assurée par l'ENM et suivi d'un stage en juridiction ; le tout ne devant pas excéder 6 à 8 mois.
- l'élaboration d'un **statut** attractif, spécifique en termes de pérennisation des emplois de progression indiciaire, de déroulement des carrières notamment grâce à la possibilité d'accéder à la magistrature par concours interne ou recrutement latéral.

➤ la **répartition** de ces personnels sous forme d'une **circulaire** définissant de manière structurelle, par service, au regard des ETP effectifs, les critères d'affectation auprès de l'ensemble des magistrats spécialisés ou non.

Missions

Unité Magistrats propose l'uniformisation au niveau national de la fiche de poste des assistants des magistrats dont les attributions seraient :

➤ Administratives

- traitement du courrier et des soit transmis (rédaction de projets d'envois et de réponses)
- gestion du calendrier du magistrat
- suivi des statistiques
- préparation du rapport annuel d'activité

➤ Juridiques

- élaboration d'une fiche de synthèse par dossier avant chaque audience
- assistance à l'audience et rédaction de la note d'audience
- recherches de doctrine et jurisprudence sur les points de droit soulevés dans les dossiers complexes
- rédaction de projets de décisions

C. Fonder la gestion des carrières des magistrats sur les principes de valorisation des compétences, de transparence et d'égalité des chances

– publicité des postes

Notre Ministère semble être le seul à faire candidater les magistrats sur des postes à l'aveugle, sans savoir si les postes sont à pourvoir à l'exception récente de quelques postes profilés.

Pour les magistrats, cette situation est source d'incertitude et pour la DSJ elle implique une surcharge de travail inutile au regard d'un nombre de demandes non utiles.

Le préalable à une bonne gestion des carrières consiste en la diffusion systématique et obligatoire des postes à pourvoir tout au long de l'année, en s'affranchissant du calendrier imposé des transparences annuelles. Ce système aurait pour avantage de ne pas laisser des postes vacants trop longtemps, tout en garantissant la transparence et la lisibilité des mouvements.

– Améliorer l'évaluation des magistrats n'exerçant pas de fonction de direction, l'évaluation individuelle doit être complétée par une évaluation collective du service

L'évaluation des magistrats constitue le cœur de la gestion de la carrière des magistrats et du bon fonctionnement de l'institution judiciaire. La révision du système

d'évaluation des magistrats doit être structurelle. Il convient ainsi de réviser une première approche de fond : les magistrats doivent être évalués selon les fonctions qu'ils sont amenés à exercer en juridiction.

Par ailleurs, Christophe DEJOURS met l'accent sur **l'évaluation collective par opposition à la mesure individualisée des performances** qui permettrait d'apporter au collectif une nouvelle compétence en devenant un instrument de travail pour le collectif lui-même. Pour cela l'évaluateur doit renoncer à son statut d'expert et accepter que ce sont les travailleurs qui connaissent leur travail afin de libérer aussi leur parole.

Christophe DEJOURS conclut en rappelant que le rapport psychique au travail peut générer le pire mais aussi le meilleur, en fonction de l'organisation du travail. L'évaluation individualisée des performances introduite depuis une quinzaine d'années a fait des ravages psychopathologiques aboutissant à l'apparition de suicides sur les lieux de travail. Il est possible de reprendre la main en **introduisant de nouvelles pratiques d'évaluation accordant la priorité au travail collectif et à la coopération.**

De plus, cette évaluation collective permettrait, dans les services où il manque des magistrats de remettre de la solidarité et de la justice sur la charge de travail et la valorisation des efforts réalisé par l'équipe.

– *Gestion rationalisée et motivée des carrières par la DSJ*

Nous estimons qu'il convient de repenser le déroulé de carrière actuel des magistrats qui repose sur l'évaluation de ce qui a été fait et non sur une projection de ce qui pourrait être fait.

Afin de déjouer les prévisions du principe de Peter¹, il est impératif que la Direction des Services Judiciaires assure un véritable système de suivi des carrières. Cette nécessité renvoie à une compétence particulière, celle de gérer des carrières professionnelles. Il s'agit d'un savoir-faire pour lequel de nombreuses organisations publiques ont recours à des personnes qualifiées tandis que notre corps s'obstine à employer des magistrats aux fonctions de gestion des ressources humaines.

Or, la formation initiale à l'ENM est muette sur ce point. Les magistrats appelés à exercer ces fonctions au sein de la direction des services judiciaires ne sont ni formés ni sélectionnés pour leur compétence spécifique en ce domaine. Ce sont donc des collègues qui recrutent d'autres collègues.

Sur quels critères ? Actuellement, l'ancienneté et les réseaux sont les seules critères connus des magistrats en poste. Cette gestion endogamique des carrières des magistrats suscite des interrogations en terme d'indépendance, de confidentialité, d'égalité des chances et de compétence.

¹ Le principe de Peter « *avec le temps tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité* » illustre que les promotions sont en grande partie des récompenses accordées en vertu de performances passées et non de performances à venir. Le secret pour sélectionner les bons « chefs » n'est pas de récompenser les faits passés mais d'anticiper l'avenir au regard de la complexité de notre société et des enjeux nouveaux.

Notre organisation préconise une véritable professionnalisation des magistrats de la DSJ agissant sur les carrières de leurs pairs par une formation adaptée dont il conviendra de définir les modalités, outre la soumission à des règles déontologiques spécifiques en lien avec leur activité et notamment de confidentialité.

Il est enfin nécessaire que des critères objectifs et transparents soient listés pour l'attribution des postes, ainsi que les exceptions, et puissent faire l'objet d'un contrôle réel notamment dans le cadre d'un recours éventuel. Ce contrôle effectif présuppose une obligation de motivation sur les choix opérés par la DSJ auprès des candidats.

CONCLUSION

L'attente des magistrats de voir enfin se dessiner une gestion des carrières des magistrats lisible, transparente et efficace à laquelle ils pourraient non seulement souscrire mais aussi participer, est chaque jour plus grande. Le sentiment que le corps et administré par une bureaucratie ignorant la réalité du terrain et inapte à répondre aux besoins, ne doit pas être pris à la légère. La contrainte, au demeurant peu efficace dans un corps aussi spécifique que la magistrature judiciaire, ne saurait tenir lieu de réponse à l'insatisfaction voire au malaise général.

Nos propositions sont tout à la fois structurelles et organisationnelles. Nous avons bien conscience de l'impact qu'elles auraient sur l'actuel fonctionnement des juridictions.

D'autres réformes sont sans doute aussi à envisager et nous sommes prêts à en débattre dans un esprit de dialogue constructif.

Mais nous ne pouvons plus nous satisfaire de réformes d'ajustement qui n'apportent aucune solution à l'archaïsme de l'institution judiciaire et qui n'ont d'autre objectif que de s'inscrire dans une communication politique ou électorale.