



RPS

STRESS, ÉPUISEMENT AU TRAVAIL, HARCÈLEMENT... LES MAGISTRATS AUSSI !

COLLOQUE
du 30 avril 2024

”
RISQUES PSYCHO-SOCIAUX
ET GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS
LA MAGISTRATURE

5 ANS APRÈS, QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

L'URGENCE D'UN MÉDIATEUR ?



COLLOQUE

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX
ET GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS
LA MAGISTRATURE

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : 5 ANS APRÈS, QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

Résumé des interventions du Colloque du 9 novembre 2018 à la Cour d'Appel de Paris :

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA MAGISTRATURE.

Vous trouverez à la fin de ce document un QR code renvoyant aux actes complets du colloque de 2018.

Le syndicat Unité Magistrats SNM-FO est investi sur le thème des RPS depuis plusieurs années. Ce colloque s'inscrivait dans une réflexion à long terme, pluri-disciplinaire, ayant pour objectif de faire un état des lieux, une mise en perspective et des propositions. Cette thématique interroge à la fois notre relation à la valeur du travail, les modalités d'organisation, mais également la spécificité de la fonction publique d'Etat et la singularité de notre statut qui découle de l'ordonnance de 1958.



- 1 | Les Risques Psycho-Sociaux (RPS) en question // p.13
- 2 | Les facteurs de RPS spécifiques aux magistrats // p.23
- 3 | La responsabilité de l'employeur : la justice en infraction ? // p.43
- 4 | Les RPS sont-ils solubles dans le management ? // p.54
- 5 | Exemple de la gestion des RH au Ministère des Armées // p.65
- 6 | Expériences et initiatives dans la Justice // p.85
- 7 | Exemple de la justice belge. // p.95

Introduction de Peimane GHALEH-MARZBAN,
DIRECTEUR DES SERVICES JUDICIAIRES //p.6 :

Un plan d'action-ministériel a été élaboré concernant les RPS. L'encadrement a un rôle essentiel à jouer dans la prévention de ces risques. Il faut une approche globale des RPS, à la fois institutionnelle et managériale, et créer des conditions structurelles, organisationnelles et de gestion des RH qui permettent de les prévenir.

Propos introductifs de Béatrice BRUGÈRE,
Secrétaire Générale UNITÉ MAGISTRATS SNM-FO // p.9.

Béatrice BRUGÈRE souligne que ce colloque se tient à une étape charnière, qui correspond à l'évolution du statut de la fonction publique telle qu'envisagée par le CAP 22¹. Elle estime que les risques psycho-sociaux ne résultent pas uniquement des conditions de travail,

mais que ce concept recouvre d'autres réalités bien plus larges et transversales, ce qui explique la dimension pluridisciplinaire de ce colloque. Il s'agit notamment d'interroger l'organisation du travail, le management, les Ressources Humaines, mais aussi de faire appel à la psychiatrie ou encore à la philosophie.

Béatrice BRUGÈRE rappelle qu'UNITÉ MAGISTRATS a été précurseur en la matière et que la Confédération Force Ouvrière, premier syndicat de la Fonction Publique, à laquelle Unité Magistrats est rattaché, porte les négociations sur cette thématique au niveau du Ministère de l'Action et des Comptes Publics et du Premier Ministre.

Ce colloque a été organisé pour dresser un état des lieux, poser les mots justes, partager des questionnements, trouver des réponses adaptées, s'enrichir des expériences d'autres fonctions publiques et s'ouvrir à d'autres modèles de justice.

¹ Comité Action Publique 2022

1 | LES RPS EN QUESTION : état des lieux

Sylvie BRUNET, Professeur en management et membre du CESE : Les différents facteurs de RPS //p.14

Trois facteurs de RPS concernent spécialement les magistrats :

- 1 | Le manque de soutien de l'organisation dans des situations de travail difficiles, avec possible isolement inhérent à la fonction de magistrat. Il n'existe pas pour eux d'organisation de la prévention des RPS, ni de stratégie de prévention.
- 2 | Un conflit entre les valeurs et la culture du quantitatif qui génère stress et sentiment d'impuissance.
- 3 | Une forte charge de travail et un manque d'effectifs.

Dr Marie-France HIRIGOYEN, Médecin psychiatre, auteur de « Le harcèlement moral » 1998 : le harcèlement moral. //p.16

Il n'existe pas de définition scientifique des RPS. Les situations identifiées comme telles sont traitées plus rapidement dans le secteur privé que dans le secteur public qui ne propose pas de formation au management. En conséquence, les situations de RPS ne sont pas bien traitées dans le secteur public. La notion de « *performance* » qui prime aujourd'hui est cause de stress. On constate de plus en plus de burn-out, surtout chez les personnes investies dans leur travail. C'est un cercle vicieux : épuisement émotionnel, indifférence pour se protéger, désintérêt de l'autre, repli, voire tendance à devenir soi-même harceleur, cynisme protecteur. On constate aussi un important besoin de reconnaissance, ce qui n'existait pas il y a 20 ans.

Hervé LANOUZIERE, Inspection du travail et ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), auteur de « Prévenir la santé et la sécurité au travail » : Etat des lieux des RPS et du harcèlement depuis 20 ans. //p.18

La loi du 17 janvier 2022 instaurant le délit de harcèlement moral a constitué une étape majeure. Il y a eu ensuite la

« *crise des RPS* », avec la vague de suicides chez France Telecom, qui a provoqué un phénomène de sidération. A l'époque, les RPS ne constituaient pas un sujet identifié au Ministère du travail. Certaines entreprises ne connaissent pas le harcèlement, ce qui tend à mettre en évidence qu'il existe des organisations qui facilitent un comportement harceleur du manager. **Les RPS découlent avant tout des risques organisationnels.** Ils existent bien au Ministère de la Justice.

Le texte fondamental en la matière est l'article L.4121-1 du Code du travail : « *l'employeur a la responsabilité de protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs.* »

2 | LES RPS SPÉCIFIQUES AU METIER DE MAGISTRAT. //p.23

Les facteurs de RPS spécifiques au métier de magistrat sont : l'indépendance comprise comme un isolement, l'intensité émotionnelle liées à certaines fonctions, la prise de décisions répétées, des conflits de valeurs, la charge de travail, les tâches parasites, la pénurie de moyens, une hiérarchie peu formée au management, la faiblesse du dialogue social en juridiction, l'inadaptation du processus de notation, l'absence de reconnaissance, une mobilité fonctionnelle contre-productive, l'exigence de polyvalence, la méconnaissance de l'état de santé des magistrats, l'absence d'outils d'évaluation statistique ou épidémiologique, le défaut de dispositifs locaux pour identifier et accompagner les magistrats en situation de difficulté.

- **Marie-Pierre JANVRIN, Etude intérieure 2018** sur la santé des agents du Ministère de la justice : 60 % (des 22 % qui ont répondu) se déclarent en situation de mal-être (prise d'anxiolytiques etc) et disent se sentir dévalorisés. Beaucoup évoquent des troubles du sommeil. En parallèle et paradoxalement, 84 % de ces répondants se disent satisfaits de leur travail et 86 % estiment être soutenus par leur hiérarchie.

• **Dominique VERDEILHAN, journaliste**, auteur de « *Les Magistrats sur le divan* » (2016).

Dominique VERDEILHAN s'est intéressé à l'impact émotionnel des situations rencontrées par les magistrats. Il a entendu une centaine de témoignages dans le cadre de son ouvrage et a relevé une solitude prégnante du magistrat. Il a constaté l'absence de cellules psychologiques lors de « *grosses affaires* » pour les magistrats, alors qu'elles existent pour les policiers, les infirmiers, etc.

• **Daniel ZAGURY, expert-psychiatre :**

Le Dr ZAGURY évoque la similitude des RPS à l'hôpital et chez les magistrats.

« *Madame HIRIGOYEN disait que la question n'est pas de savoir si le sujet est adapté au travail, mais plutôt si le travail est adapté au sujet. C'est exactement le sens de mon propos.* » « *Nous ne devons pas être complètement dépendants de notre travail. Et ceux qui sont entièrement dans l'attente de gratifications provenant du travail sont parmi ceux qui s'effondrent le plus.* »

Il évoque la notion de « **désillusion traumatique** », qui touche surtout ceux qui ont un besoin de réassurance et présentent une fragilité narcissique.

Le Dr ZAGURY constate, pour ce qui concerne le milieu hospitalier, d'un côté la souffrance humaine des professionnels, de l'autre des réponses des ARS par des indicateurs qui confondent ainsi le monde et ses représentations chiffrées.

Chez les magistrats comme dans le corps médical, il constate un sentiment de perte d'identité et de sens. Il observe la prévalence d'une même logique comptable. Tout est décidé par des administratifs.

Le Dr ZAGURY rappelle que 1.000 postes de psychiatres sont non pourvus. Ce constat est confirmé par le CGLPL qui a dressé un état des lieux catastrophique de la psychiatrie en milieu fermé, la pénurie de moyens entraînant des recours abusifs aux mesures d'isolement et de contention. Selon le Dr ZAGURY : « *il n'y a plus de pilote dans l'avion. Le dispositif est à la dérive, au seul gré de décisions budgétaires successives (...) il n'y a plus d'idéal, plus d'utopie, plus de satisfaction de contribuer au bien commun, et plus de fierté.* »

Pour lui ce n'est pas un problème d'homme, mais de système. Il évoque un « **contexte écrasant qui ignore totalement les logiques de l'humain** ».

« *On est passé de l'État providence à l'État gendarme, puis à l'État pervers. Il est vital d'amorcer le passage vers une gouvernance partagée, vers un décloisonnement du management, de la gestion et des organisations fonctionnelles de nos professions.* »

• **Dr Dominique BEAUMONT. Médecin du travail et psychothérapeute.** //p.36

Le Dr BEAUMONT a assisté à l'accroissement des RPS dans le monde du travail. Au-delà de la prise en charge individuelle, elle évoque la nécessité de **créer des structures collectives de prévention** à partir des expériences de terrain.

Le Dr BEAUMONT évoque le contexte dans lequel sont apparus les RPS dans les années 1990 : le scandale de l'amiante, puis l'épidémie de TMS (troubles musculo-squelettiques), liés aux facteurs organisationnels et sources de pathologies. « **La rigidité des organisations entraîne la rigidité des articulations** ».

Puis il y a eu l'arrivée de la souffrance psychique au travail : les RPS, les burn-out.

« *On est confronté à des tableaux anxio-dépressifs réactionnels plus ou moins avancés, à des états de stress post traumatique.* »

« *Il faut noter aussi que les symptômes physiques sont loin d'être absents. Ils accompagnent bien souvent ces manifestations de souffrance psychique. Le corps est aussi au rendez-vous. C'est parfois le premier à parler, à exprimer le mal être, parfois de façon très violente.* »

Selon elle, les magistrats sont concernés par les facteurs de RPS² que sont l'isolement, l'absence de soutien, la confrontation à la violence, la surcharge de travail, les conflits de valeur entraînant une souffrance éthique, un manque de latitude décisionnelle.

Les magistrats, comme les médecins, développent souvent un déni des risques du métier.

² Cf Rapport de référence sur les RPS « Gollac », 2011.

Le Dr BEAUMONT évoque **les symptômes cliniques du burn-out** et souligne que désormais 25 % des consultations chez des généralistes sont en rapport avec une souffrance psychique au travail.

Un arrêt de travail est souvent nécessaire pour sortir du « cercle infernal ». A défaut, il y a des risques de tableaux anxio-dépressifs réactionnels, d'état de stress post-traumatique voire de décompensation.

Ces pathologies peuvent être déclarées en maladie professionnelle, voire en accident du travail si un évènement précis au travail les a provoqué.

Elle recommande de ne pas laisser un magistrat en RPS isolé, d'alerter les collègues, la hiérarchie, les RH, le médecin de prévention, le CHSCT.

Elle déplore la tendance actuelle visant uniquement à renforcer le contrôle des arrêts de travail et estime qu'il serait plus judicieux d'axer davantage les efforts de la puissance publique sur la prévention.

3 | LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR : LA JUSTICE EN INFRACTION ? //p.43

Daniel FONTANAUD, Magistrat, président à la chambre sociale à la Cour d'appel de Paris : La responsabilité de l'employeur, la Justice en infraction ?

La Justice condamne des employeurs pour ne pas avoir apporté une réponse adaptée aux RPS ou en cas de harcèlement. Or fait-elle mieux ? La justice est-elle un employeur qui disposerait d'un régime dérogatoire aux dispositions du Code du Travail ?

Selon lui, les conditions de travail sont très dégradées chez les magistrats. Il relève par ailleurs une « absence de culture de l'organisation et du management ».

Trois textes fondamentaux :

1 | L'article L.4121-1 du Code du travail³. « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (...)* ».

2 | Le délit de harcèlement, article L222-33-2 du Code pénal⁴: il s'agit de « *propos ou de comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel* » (que ce soit intentionnel ou non). Il existe désormais une inversion de la charge de la preuve au profit du salarié : il suffit désormais que le salarié présente des éléments de fait laissant supposer un tel comportement.

3 | L'article L121-3 du Code pénal s'applique en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales. (Cet article est applicable aux magistrats selon la circulaire du 10 juin 2014 se trouvant sur le site du Secrétaire Général).

Régime spécifique à la Fonction Publique :

L'article 2-1 créé par Décret n° 95-680 du 9 mai 1995 pose clairement le **principe de la responsabilité des chefs de service** : « *Les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité* ».

L'article 3 renvoie, pour les règles applicables en matière de santé et de sécurité à celles définies aux livres I^{er} à V de la quatrième partie du **code du travail**, c'est-à-dire à la partie consacrée à la « *Santé et à la sécurité au travail* ». Ces règles sont applicables à toutes les administrations de l'État y compris aux services judiciaires.

Non seulement le statut de la Magistrature n'aborde pas du tout les RPS, mais l'article 11 de l'ordonnance de 1958⁵ (qui concerne la protection de l'État en cas de menaces ou d'attaques visant le magistrat) a une portée beaucoup plus limitée que le statut de la Fonction publique.

De plus, **il existe chez les magistrats une méconnaissance absolue** des mécanismes d'alerte ou de mise en cause, ou même de simples lieux d'écoute comme la médecine de prévention.

³ Article L4121-1 - Code du travail - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

⁴ Article 222-33-2-2 - Code pénal - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

⁵ Article 11 - Ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature. - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

En termes d'information, il n'y a quasiment rien sur la santé et la sécurité sur le site de la DSJ, ni sur ceux du CSM ou des cours d'appel. Seul le site du **Secrétariat Général**, rubrique « *Santé et sécurité au travail* » fait état de la **circulaire du 10 juin 2014 relative à la responsabilité des chefs de service en matière de santé et de sécurité au travail**, au droit d'alerte et au droit de retrait et à la mise en place des assistants et des conseillers de prévention. Elle renvoie aux dispositions du Code du travail directement applicables aux administrations de l'État.

Maitre Christelle MAZZA, avocat droit de la fonction publique et droit pénal. //p.49

Maître MAZZA estime que pour la magistrature, la situation est « *apocalyptique* ».
Il existe selon elle un vrai dysfonctionnement général dans la fonction publique en général, et particulièrement à l'hôpital et dans la magistrature.
Elle est témoin d'une souffrance accrue des agents.
« *La Santé et la Justice s'effondrent. C'est très inquiétant pour notre société* ».

Un magistrat est un fonctionnaire sous statut dérogatoire de la fonction publique d'État régi par l'Ordonnance de 1958. C'est aussi le décret du 28 mai 1982 applicable à la fonction publique d'État qui régit la sécurité et la santé au travail.

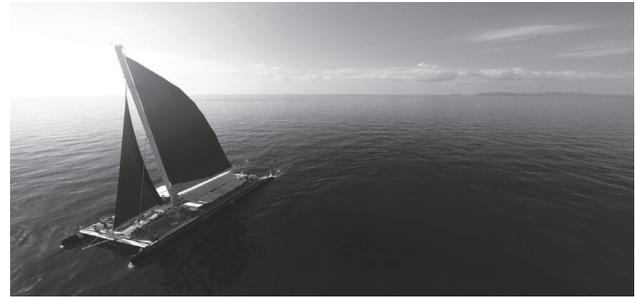
Le Ministère de la Fonction Publique a été intégré dans le Ministère de l'économie et des finances : « *La fonction publique est envisagée comme un budget et non en terme de management* ».

Une des premières solutions de fond est de recréer le collectif, car il y a une grande solitude dans la justice.

« *Les managers, dans les juridictions, ne sont pas choisis pour leur qualité managériale. C'est un autre tabou que l'on a dans la magistrature, mais également au Ministère de l'Intérieur, dans la police. C'est le problème des réseaux, de la politique et de l'immixtion de tout ce qui est choix discrétionnaire dans l'intérêt du service, et qui,*

en réalité, relève beaucoup plus du copinage. Le choix n'est pas lié à la méritocratie. C'est un vrai problème dans la fonction publique. Ce sont des résurgences des siècles passés. »

« *Les textes législatifs et réglementaires applicables aux RPS existent mais sont méconnus. Pourtant, au niveau des juges administratifs, il y a un début de jurisprudence en la matière. La voie est ouverte, de même qu'au pénal. »*



4 | LES RPS SONT-ILS SOLUBLES DANS LE MANAGEMENT ? //p.54

Michel MONTAGU, ancien DRH, maître de conférences en droit du management.

Un bon manager est d'abord un chef qui fixe des objectifs. C'est un coach qui développe les compétences de chacun. C'est un capitaine qui fédère et crée un esprit d'équipe.

Il y a actuellement une crise de sens et de vocation car l'entreprise considère la valeur humaine comme une variable d'ajustement ayant une valeur à l'instant T. On ne voit pas le résultat de ce qu'on produit, donc à quoi on sert ? Cela participe de la perte de sens.

⁶ State of the Global Workplace : Analyse des résultats pour l'Europe et la France (gallup.com) 6 % des employés français se sentent « engagés » dans leur emploi (contre 14 % moyenne Europe, 33 % Amérique du Nord, 31 % Asie du Sud-est)

Muriel DE SAINT-SAUVEUR, Directrice de communication, auteure de « Un monde au féminin serait-il meilleur ? » évoque le sondage Gallup⁶ : en France, le travail est perçu comme un instrument de coercition, à l'inverse de la vision anglo-saxonne plus positive qui le voit comme une possibilité d'évolution. En France, seulement 1 personne sur 5 se déclare « engagée » dans son travail, signe d'une crise de sens, de vocation.

Baptiste RAPPIN, philosophe et maître de conférences à l'institut d'administration des entreprises (management).

Il évoque deux grandes étapes historiques :

1 | **L'industrialisme** : projet d'achèvement de la Révolution française. L'efficacité, la performance, l'utilité, sont devenues les nouvelles idoles. (tournant « religieux »).

2 | **Le taylorisme** : le management « scientifique » doit être basé sur la coopération, l'harmonie, l'évitement des conflits et des désaccords.

La civilisation européenne s'est édifiée, et développée, autour des trois Idées du Vrai, du Beau et du Bien, ainsi que le rappelle encore le philosophe spiritualiste Victor COUSIN au XIX^e siècle. Ainsi les scientifiques étaient-ils guidés par l'horizon (et l'ambition) de Vérité, les hommes de culture et les artistes par celui de la Beauté, et les hommes politiques par ceux du Bien (commun) et du Juste.

La crise générale du sens émane du renoncement de la civilisation européenne à sa tradition et à son actualisation dans les temps contemporains.

Le management est en lien avec l'organisation. Or l'action publique est pensée selon les canons du New Public Management.

La Gestion des Ressources Humaines moderne, apparue dans les années 1980, indissociable de la notion de compétence, réduit l'humain à l'état de ressource sur la finalité organisationnelle.

Cette vision, qui prépare la substitution de l'Homme par la machine, repose sur une conception de l'humain comme

étant une marionnette informatique (behaviorisme anglo-saxon).

Elle conduit, en toute cohérence avec l'idole de l'Efficacité, à l'abolition de toute dimension mystérieuse, opaque, non immédiate, qu'elle soit intérieure et /ou transcendante. L'absence de la dimension du sens en est le corollaire.

Même l'expression de RPS manie une abstraction impliquant une logique comptable pour parler de la souffrance humaine. On apporte donc des solutions techniques et psychologiques, là où la question soulevée est politique : seule une réflexion sur l'organisation du travail, comme l'établissent les travaux de Christophe DEJOURS, peut donner à la souffrance sa juste place au sein d'un travail créateur.

5 | LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ARMÉE. //p.65

Général Hervé RENAUD (Général de Corps d'Armée, Directeur Général des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale).

Il existe un lien entre la qualité de vie au travail et la performance des institutions. La prévention des RPS est à la fois une priorité humaine et stratégique.

La prévention des RPS et l'accompagnement psychologique existent dans l'armée depuis 1998, et comporte un aspect transverse depuis 2013. Le général décrit un dispositif comportant plusieurs échelons : Commission nationale de prévention, commissions locales de prévention, réunions périodiques avec des personnels volontaires sur des risques identifiés...

Il existe une chaîne de prévention cohérente au sein de laquelle chaque acteur a son rôle à jouer dans la prévention des RPS. **La hiérarchie et l'encadrement ont un rôle central dans la prévention des RPS.** Les instances de concertation des personnels ont un rôle d'alerte et de propositions sur l'élaboration de solutions. En termes de prévention des RPS, il évoque l'importance pour les personnels exposés de « *déconnecter* » d'avoir des « *soupapes* » pour évacuer la pression.

Médecin Général chef Serge CUEFF.

Le Dr CUEFF décrit l'organisation du Service de santé des armées dans trois « *univers* » spécifiques : l'univers « *force* », l'univers hospitalier et l'univers administratif.

La notion de RPS a été prise en compte au sein du Ministère des Armées en 2011. Un plan d'action avait alors été établi par le service de santé, qui pilote désormais la politique de gestion des RPS. Le dispositif de prévention des RPS est mis en œuvre par une structure composée de 5 cadres. Il souligne en outre le rôle essentiel des chefs d'établissements. Un point annuel est présenté à la Direction centrale du Ministère.

Médecin en chef Laurent MELCHIOR MARTINEZ, Coordonnateur national du service médico-psychologique des armées.

Le Dr MELCHIOR MARTINEZ relève des points communs entre les métiers de magistrat et de militaire. Il décline les outils pour diagnostiquer les RPS : le « *RPS DU (document unique)* », questionnaire visant à objectiver les risques, et les « *fiches réflexes RPS* » utilisées par les médecins.

Il précise que chaque direction et service du Ministère des Armées a établi un plan d'action de lutte contre les RPS. Le harcèlement moral est pris en compte depuis 2015. Il est traité à partir de messages de type « *événement grave* » pouvant conduire à des enquêtes de commandement.

Le dispositif Thémis, cellule dépendant du Ministre des Armées dotée de la capacité de déclencher des enquêtes et de suivi des victimes, ainsi que l'outil « *Ecoute Défense* », participent du bon traitement des cas recensés.

6 | EXPERIENCES ET INITIATIVES DANS LA JUSTICE. //p.86

Catherine MATHIEU, Sous directrice des RH à la DSJ.

Il y a eu, en 2013, un plan d'action du Ministère de la Justice touchant toutes les directions, décliné dans chaque Cour d'appel et chaque juridiction. Les remontées des Cours d'appel sont très différentes, de même que les initiatives locales.

Les qualités managériales font partie des critères de sélection des chefs de cour (Cf. sur ce point les rapports d'activité du Conseil Supérieur de la Magistrature).

La formation continue des magistrats propose des thèmes en lien avec le management.

Elle évoque le rôle des « *Conseillers mobilité carrière* » et la mise en place du numéro vert qui permet une écoute anonymisée avec un psychologue, tout en admettant que celui-ci est peu utilisé.

Elle souligne l'importance des collègues pour constituer un collectif autour du magistrat en difficulté, et le rôle des syndicats.

Claire ESTEVENET, Magistrate, Sous directrice à l'ENM.

L'ENM a mis en place, en 2010, des formations à la prise de fonctions pour les chefs de cour et de juridiction ainsi que des formations sur les RPS dès 2012, qui ne cessent de se développer et de se diversifier depuis (formations sur l'organisation du travail, sur les ressources humaines, sur le « *co-développement* », sur la santé au travail...).

Marie-Paule REGNAULT-LUGBULL, Magistrate, Présidente du TJ d'Argentan, dirige la session du plan de formation des cadres à l'ENM, a fondé un centre de médiation.

Madame REGNAULT-LUGBULL évoque les bienfaits du coaching pour les magistrats : il faut un savoir-être, en plus d'un savoir-faire. La médecine du travail décèle en région parisienne une part importante de magistrats déprimés. Il y a épuisement professionnel et solitude.

⁷ Accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique | Le portail de la fonction publique (fonction-publique.gouv.fr)

Le *“Guide de l’accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique”*, publié sous l’égide de la Direction Générale de l’Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) en janvier 2017, préconise la pratique du coaching⁷. (Processus d’accompagnement, dont l’objectif est le développement du potentiel personnel et professionnel), notamment pour les cadres dirigeants ou supérieurs de l’administration.

Le coaching permet de remédier à des dispositifs insuffisants pour les magistrats : pas assez de médecins de prévention, entretiens de carrière et d’évaluation insuffisants et non confidentiels, formations ne permettant pas de prise en charge individuelle.

Jean-Marc HELLER, Magistrat.

Création de la CAS (Cellule d’accompagnement et de soutien) par le syndicat UNITÉ MAGISTRATS : Cet outil permet de retracer la chronologie des difficultés, de sortir le collègue de sa culpabilité, de lui redonner confiance en lui et de calmer sa colère. Le plus du syndicat est que nous avons la possibilité d’accompagner le collègue auprès de la DSJ ou du chef de cour.

7 | LA JUSTICE BELGE : un exemple de réussite ? //p.96

Annick BAUDRI, magistrate belge, Vice-Présidente du Tribunal de première instance de Bruxelles, et membre (non permanent) du Conseil Supérieur de la Justice belge.

Dans un souci de transparence sur la gestion des carrières, une réforme du système de RH belge est intervenue après l’affaire Dutroux.

L’Assemblée Générale du Conseil Supérieur de la Justice belge (CSJ) est composée de 44 membres (22 francophones et 22 néerlandophones), à parité entre magistrats et personnes issues de la société civile. Les élections se tiennent tous les 4 ans. Les magistrats membres du CSJ sont élus par leurs pairs. Le Sénat nomme les personnalités civiles représentant des catégories professionnelles variées.

La CAER (Commission d’avis d’enquête) est compétente pour traiter les plaintes des justiciables relatives au fonctionnement de la justice. Le CSJ se prononce sur la recevabilité des plaintes, peut déclencher des enquêtes particulières sur les juridictions concernées et émettre des recommandations sur le fonctionnement de celles-ci ou des avis sur des projets de loi.

Le but de la réforme du CSJ a été d’**objectiver** et de **dépolitiser la nomination des magistrats**. C’est le CSJ qui procède à la présentation et à la nomination des magistrats à tous les échelons.

Les critères de sélection sont uniquement basés sur la compétence à partir de renseignements objectivés.

Pour des motifs d’indépendance par rapport au politique, les chefs de corps du siège ne sont pas évalués. En revanche, ceux du parquet le sont.

Raphaël MALAGNINI, magistrat auprès du Parquet fédéral belge.

Contrairement à la France, les media et avocats belges ne mettent pas en cause l’impartialité des magistrats quand des politiques belges sont inquiétés par la justice. Cela conduit à s’interroger sur l’indépendance du pouvoir judiciaire en France par rapport au système belge.

Le statut du parquet dans la constitution belge est hybride : il est indépendant dans l’exercice des recherches et pour décider de poursuites individuelles. Par ailleurs le Ministre a la compétence d’ordonner des poursuites et d’arrêter des directives contraignantes de politique criminelle. Les magistrats du Parquet exercent leurs fonctions sous la direction et la surveillance du

⁷ Accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique | Le portail de la fonction publique (fonction-publique.gouv.fr)

Procureur du Roi. (Lien de subordination similaire à celui d'un salarié). Les Procureurs Généraux et Procureurs Fédéraux exercent leurs fonctions sous l'autorité du Ministre de la justice. Raphaël MALAGNINI estime que le Parquet belge est caractérisé par une hiérarchie forte.

Les Magistrats du Siège ou du parquet peuvent adhérer à un parti politique, mais doivent s'abstenir de toute propagande active. Cependant l'étendue de la **liberté d'expression** laissée aux magistrats sur ces questions est peu claire. Le guide de déontologie du CSJ évoque seulement une « *grande prudence* » nécessaire sur les réseaux sociaux.

L'article 405 du Code judiciaire belge prévoit les peines disciplinaires applicables aux magistrats. Les sanctions sont décidées par un **Tribunal disciplinaire** composé de 3 juges pour le Siège ou 2 juges et un membre du parquet pour le Ministère Public. La procédure est

initiée par le chef de corps dont le magistrat dépend, ou bien sur réquisition du Ministère Public. Le justiciable et le CSJ peuvent aussi initier des poursuites.

CLOTURE DU COLLOQUE, Béatrice BRUGÈRE.

Béatrice BRUGÈRE cite le Professeur DEJOURS : « *La souffrance au travail n'est pas une fatalité* » et souligne le rôle central du syndicalisme pour analyser la problématique des risques psycho-sociaux et leur contexte d'organisation du travail.

⁸ Guide pour les magistrats | HRJ-CSJ





Ne pas jeter sur la voie publique- Réalisation TEKPRESSE



UNITÉ MAGISTRATS

SNM FO

Adresse postale : 34, Quai des Orfèvres - 75055 PARIS CEDEX 01 • Tél. : 01 44 32 54 63 • Port. : 06 77 38 30 41
Courriel : synd-unite-magistrats@justice.fr • Site : www.unite-magistrats.org

