

Améliorer l'attractivité des fonctions de chefs de juridiction : les réflexions de l'USM

À plusieurs reprises, le CSM a regretté une diminution, voire un manque de candidatures aux fonctions de chef de juridiction, particulièrement au premier grade.

Dans son rapport d'activité pour 2018, le CSM indique : « la question de l'attractivité des postes de chefs de juridiction, déjà relevée dans les précédents rapports, devient donc cruciale. Elle met en cause non seulement la diversité du choix de candidats se présentant au Conseil, mais aussi la durée des vacances de ces postes dans des juridictions déjà en difficultés » et propose ensuite des pistes de réflexion. L'USM est en accord avec l'ensemble des améliorations proposées dans ce rapport.

Un groupe de travail dédié à l'attractivité des fonctions de premier président de cour d'appel et de président de tribunal judiciaire a été constitué par le CSM en

2020. L'USM souhaite contribuer à cette réflexion et l'élargir aux chefs de parquets.

Les souhaits des magistrats, qu'ils soient ou non chefs de juridictions, en termes de qualité de vie et de respect de leur vie familiale, sont parfaitement légitimes. Les chefs de juridiction sont actuellement nombreux à être insatisfaits de leurs conditions d'exercice, alors que leurs fonctions les passionnent le plus souvent. Ils ont été particulièrement mobilisés dans le cadre de la crise sanitaire pour mettre en place les PCA, appliquer les ordonnances, adapter sans cesse les ordonnances de roulement et les règles sanitaires dans les palais de justice.

I - REPÉRAGES ET MOTIVATION DE NOUVEAUX CANDIDATS

La gestion des ressources humaines se limite, dans la magistrature, aux aspects

administratifs de la gestion des effectifs et des vacances de postes. La gestion prévisionnelle des carrières et la valorisation des compétences sont laissées de côté.

L'évaluation bisannuelle devrait être largement améliorée afin de permettre cette prospective, plutôt que de constituer un bilan figé des deux années écoulées.

Dans ce même objectif, l'élargissement de formations de type CADEJ permettrait à ceux qui le souhaitent de diversifier leurs connaissances dans le domaine de l'administration, du management...

Cependant, aucune formation ne pourra jamais pallier l'absence des qualités humaines nécessaires à l'exercice des fonctions de chef de juridiction, qui sont des prérequis, mais qui ne ressortent pas clairement des évaluations, trop standardisées.

II - UN SOUTIEN LOGISTIQUE INDISPENSABLE

DANS LA PRÉPARATION À LA PRISE DE POSTE :

Le rapport rendu par l'IGJ en 2017 sur la féminisation des métiers de la justice indiquait déjà : « La mobilité enfin doit être davantage accompagnée, notamment par le développement de dispositifs d'aide à la mobilité du conjoint, d'accompagnement institutionnel pour la recherche d'un logement ou la scolarisation des enfants ainsi que par la rationalisation du calendrier des mouvements ». Depuis, bien peu a été fait.

L'USM sollicite cet accompagnement pour tous les magistrats et prioritairement pour



Améliorer l'attractivité des fonctions de chefs de juridiction : les réflexions de l'USM

ceux nommés dans des juridictions peu attractives et pour les chefs de juridiction.

La localisation de la juridiction, sa taille et sa proximité d'une grande ville sont des facteurs importants de variabilité du nombre de candidats. Ce sont les petits TJ isolés qui restent les moins attractifs.

Le développement de logements mis à disposition (contre loyers) ou d'aide à la recherche de logement comme peuvent le faire d'autres ministères (Intérieur) est indispensable pour permettre au chef de juridiction nommé d'être rapidement opérationnel, sans contrainte matérielle excessive pour organiser son arrivée. Un service ad hoc pourrait par exemple être créé au secrétariat général pour centraliser ces opérations matérielles.

La rationalisation du calendrier des mouvements est peu visible du côté de la DSJ. Seul le CSM s'est désormais fixé pour objectif de recentrer les mouvements de chefs de juridiction au siège sur deux projets de nomination annuels.

Il serait particulièrement pertinent que la DSJ fasse de même et se limite à nommer des procureurs dans le cadre des trois principales transparences annuelles de février, juin et octobre.

Les fonctions de chef de juridiction nécessitent une très bonne connaissance de la juridiction et de ses forces et points à améliorer. Le système actuel ne permet pas d'organiser un réel « tuilage ».

Il serait souhaitable de prévoir un système pérenne dans lequel le sortant et le nouvel arrivant pourraient effectivement consacrer au moins une semaine à la transmission des informations relatives à la juridiction et à son environnement socio-économique, en plus de la session de formation aux nouvelles fonctions le cas échéant.

DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS :

Le CSM a relevé dans son rapport d'activité pour 2018 que la désaffectation était moins marquée pour les postes de prési-

dents de petites juridictions au grade HH. Pour l'USM, cette relative attractivité des petites juridictions HH peut être le résultat de plusieurs facteurs. D'une part, ces juridictions restent à taille humaine tout en évitant les écueils des juridictions plus petites dans lesquelles les tâches administratives sont tout aussi importantes et la pénurie plus difficile à pallier. D'autre part, la rémunération est plus avantageuse. Même si les fonctions de chefs de juridiction sont choisies par appétence et non pour leurs conditions financières, il est évident qu'un poste HH est plus attractif qu'un poste Bbis.

Par ailleurs, l'équipe autour du chef de juridiction devrait être développée, notamment dans les petites juridictions, permettant ainsi d'éviter l'écueil du chef isolé qui doit se consacrer à la fois à des tâches administratives prenantes et à des fonctions juridictionnelles conséquentes avec des journées de travail de 12 heures.

Ainsi, il est indispensable que chaque chef de juridiction dispose *a minima* d'un secrétariat dédié et qu'un secrétariat général soit systématiquement créé dans les juridictions des groupes 1 et 2. Par ailleurs, une réflexion sur l'élargissement du dispositif des directeurs de cabinet doit être menée. Chaque chef de juridiction devrait disposer d'un directeur de cabinet ou de l'affectation d'un directeur de greffe spécifiquement affecté au « cabinet » du chef de juridiction et dédié aux tâches administratives qui sont de la compétence du chef de juridiction. Le choix de ce collaborateur privilégié devra être validé *in fine* par le chef de juridiction concerné.

Par ailleurs, toutes les juridictions devraient *a minima* comprendre deux postes de VP et un poste de VPR, ainsi qu'un poste de 1^{er} VP Bbis pour les groupes 2 et 3, afin d'éviter l'absence de hiérarchie intermédiaire dans les juridictions moins attractives et une trop grande solitude du chef de juridiction. Cela permettrait aux chefs des petites juridictions d'organiser plus aisément les services, de déléguer et de prendre tout simplement des congés pour concilier leurs fonctions avec leur vie personnelle.

La communication interne et le dialogue social sont au cœur du bon fonctionnement d'une juridiction. Ils reposent sur les réunions de gestion, de services, de chefs de services, commissions et assemblées générales, l'élaboration de projets de services et de juridiction. Le chef de juridiction doit pouvoir disposer de temps (non-juridictionnel) et de la formation nécessaire pour mener à bien les projets avec l'adhésion des équipes.

Il serait également souhaitable que les chefs de juridiction soient mieux associés à l'élaboration des mouvements, de magistrats mais également de greffiers, affectant leur juridiction afin d'avoir davantage de visibilité à moyen terme. Le maintien de nombreux postes vacants, de façon durable, dans une juridiction est de nature à créer une souffrance de toute la communauté de travail, y compris du chef de juridiction chargé d'arbitrer la pénurie. Il est donc indispensable de réaliser les recrutements nécessaires pour combler non seulement tous les départs mais aussi pour adapter la circulaire de localisation des postes à l'activité réelle de la juridiction et aux missions nouvelles (élargissement du rôle du JLD, création du pôle social etc).

Enfin, il pourrait être proposé à tous les chefs de juridiction nouvellement nommés un accompagnement professionnel sous la forme d'un tutorat par un autre chef de juridiction plus expérimenté et volontaire pour répondre aux questions liées à l'entrée en fonction.

III - UNE AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE DES CONDITIONS FINANCIÈRES

La mobilité imposée par ces fonctions, qui n'est pas toujours associée à un avancement, devrait impliquer une prise en charge systématique des frais de déménagement, quelle que soit la durée d'exercice dans les précédentes fonctions.

Par ailleurs, une réflexion s'impose sur le montant de la rémunération perçue par les chefs de juridiction. Certaines avancées ont été obtenues : Bbis pour tous

Améliorer l'attractivité des fonctions de chefs de juridiction : les réflexions de l'USM

les postes de 1^e grade et augmentation de la prime forfaitaire liée à la fonction. Cependant, cette prime forfaitaire de l'arrêté du 3 mars 2010 a été largement augmentée mais pour certains groupes seulement. L'USM sollicite une harmonisation de la prime forfaitaire à hauteur de 50 % pour l'ensemble des chefs de juridiction. De plus, tous les magistrats nommés sur des postes de chefs de juridiction du 1^{er} grade ne peuvent pas nécessairement prétendre à la rémunération attachée au Bbis. Pourtant ils supportent les mêmes sujétions que les autres chefs de juridiction ! Il paraît donc indispensable de réfléchir à une indemnité complémentaire les concernant.

Enfin, l'indemnité forfaitaire pour frais de représentation, versée mensuellement aux chefs de cour et de juridiction, est fixée à un montant dérisoire (50 euros pour les présidents) et devrait être considérablement augmentée. À défaut, l'autonomie budgétaire des juridictions devrait être développée, avec une partie du budget affectée aux frais de représentation, sur factures, s'agissant de dépenses engagées es qualité.

IV - LES CONDITIONS STATUTAIRES D'EXERCICE DES FONCTIONS

Le statut prévoit actuellement une durée maximale de 7 ans d'exercice en qualité de chef de juridiction.

La Chancellerie envisage de réduire cette durée maximale à 5 ans, éventuellement renouvelable une fois, afin de réduire les inconvénients liés à une erreur dans le choix du candidat.

Ce projet appelle plusieurs critiques majeures.

Premièrement, la limitation de la durée maximale d'exercice statutaire ne peut pas être la solution au problème posé par la nomination d'un chef de juridiction qui s'avère défaillant.

De plus, des chefs de juridiction ou de cour rencontrant des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions ont pu être nommés à

la tête d'autres juridictions, ce qui prouve que le cœur du problème réside dans l'évaluation des chefs de juridiction et l'absence d'évaluation des chefs de cour et non dans la durée maximale d'exercice.

Deuxièmement, le caractère renouvelable de la durée d'exercice maximal n'apparaît pas compatible avec la nécessaire indépendance dont les chefs de juridiction et de cour doivent faire preuve, rapprochant quelque peu leur nomination du mandat.

L'USM est donc totalement opposée à cette proposition qui risquerait de freiner les initiatives, de favoriser la crainte de déplaire et de ne pas être reconduits, surtout pour les chefs de parquet dont la carrière est toujours entièrement entre les mains du ministre de la Justice.

Sur quels critères les chefs de juridiction seraient-ils ou non reconduits ? Il n'existe à ce jour aucun moyen autre que l'évaluation de mesurer leurs qualités et compétences. Or, la médiocrité du système actuel d'évaluation ne permet justement pas cette mesure.

V - LES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Le CSM installé en 2019 a mis en place une nouvelle pratique d'audition des présidents et premiers présidents arrivés dans leur quatrième année de fonction.

De tels entretiens sont également mis en place par la DSJ pour les procureurs de la République.

L'USM estime que cette pratique innovante est très intéressante et devrait permettre à l'autorité de nomination d'être plus proactive et de mettre en place un embryon de gestion des ressources humaines pour les chefs de juridiction au siège. Néanmoins, cet entretien pourrait intervenir dans le cours de la troisième année pour les présidents de juridictions des groupes 3 et 4, qui sont plus susceptibles de se trouver en difficulté ou d'éprouver la volonté de changer de poste en raison de la charge de travail particulièrement lourde que représente cette fonction dans une petite juridiction.

En effet, ceux qui se projettent dans un nouveau poste de chef de juridiction doivent pouvoir se faire ainsi connaître du CSM et discuter avec ses membres du type de juridiction le plus adapté à leur profil ou du type de poste qu'ils seraient susceptibles d'occuper avant une nouvelle candidature. Ceux dont l'exercice des fonctions n'a pas été probant ou qui ne souhaitent pas être de nouveau candidats sur ces fonctions devraient se voir proposer des postes leur permettant de mettre à profit leur expérience.

Les nominations aux postes de chefs de cour de magistrats n'ayant aucune expérience antérieure en qualité de chef de tribunal judiciaire paraissent surprenantes. En effet, elles compliquent le dialogue avec les chefs de juridiction du ressort faute pour le chef de cour d'avoir pleinement conscience des spécificités de leur exercice professionnel. Certains chefs de cour apparaissent ainsi « déconnectés » et peu soutenant des juridictions de première instance. Par ailleurs, ce n'est pas un facteur de motivation pour les chefs de petites ou moyennes juridictions, dont le travail est harassant voire ingrat, et qui, sans prétendre entrer dans une « filière » peuvent légitimement penser que faire ses preuves permet d'être ensuite choisi pour présider une juridiction plus importante.

Le CSM et la DSJ ont instauré une règle non écrite de trois ans d'exercice dans les fonctions de chef de juridiction avant une mutation. S'il est évident que cette règle a tout son intérêt s'agissant de fonctions complexes et dans lesquelles un investissement conséquent est indispensable, l'USM est opposée à porter cette « norme » au-delà de trois ans. En effet, notamment dans les petites juridictions, les présidents et procureurs peuvent légitimement aspirer à changer de poste dans leur quatrième année.

Par ailleurs, les difficultés liées au célibat géographique, assez répandu chez les chefs de juridiction, ne peuvent être niées. Une mutation, même sur un autre poste de chef de juridiction, peut être de nature à faciliter la vie familiale des collègues concernés.