

## **Compte-rendu travaux atelier 2 : Propositions de la CNPTGI pour repenser la gouvernance humaine des juridictions :**

### ***1° Quels sont les modèles de gouvernance souhaitables pour notre institution?***

La CNPTGI souligne l'urgence actuelle de proposer une définition de la gouvernance en relation avec la finalité spécifique de l'institution judiciaire dans la société.

La gouvernance des juridictions, notion récente historiquement liée à la fonctionnarisation des greffes, puis développée par la budgétisation des dépenses des juridictions, et enfin sacralisée par la LOLF, est essentiellement conçue comme un outil de gestion des flux mesuré en termes économiques assorti de l'obligation de rendre compte.

Cette exigence démocratique, qui tend vers la mesure des coûts et l'optimisation de la dépense, impose naturellement la quantification des résultats obtenus.

Mais pour autant, l'institution judiciaire avec sa mission régaliennne et les hautes valeurs qu'elle incarne, présente une spécificité forte, l'acte de juger ne se résumant jamais à une simple production de décisions.

En modernité, la justice doit conjuguer au quotidien le respect de la loi, l'humanité de son intervention, l'indépendance de ses juges, la modestie de ses moyens, et les attentes de plus en plus fortes des citoyens.

En effet, la demande infinie de justice croise la source de moyens contraints : dans cette rencontre, la tendance à une gestion managériale des flux écrase la prise en compte de l'individualisation des affaires et abaisse la représentation de leur rôle que s'en font les personnels de justice.

Si les logiques de performance ne peuvent à l'évidence être absentes des préoccupations de la gouvernance, ce primat a pour effet d'estomper les valeurs essentielles de la mission juridictionnelle au profit de l'impératif de rendement, avec pour corollaire des risques internes d'apparition de troubles psychosociaux, mais aussi l'émergence de difficultés de recrutement à l'ENM, d'accélération du turnover et de vacances de postes dans les régions les plus difficiles.

L'exercice des fonctions judiciaires (pour le magistrat comme pour le greffier) souffre de la perte de sens lié aux excès de cette logique managériale.

La prise de conscience actuelle de la perversion de ce modèle provient de :

- ▶ la sous-budgétisation chronique des moyens de la justice,
- ▶ la situation de sous effectif lié à une absence prévisionnelle de gestion des emplois, avec des situations de tension dans les tribunaux, et l'apparition de risques psychosociaux,
- ▶ l'accroissement de l'intervention des CHSCT depuis leur réforme.

La CNPTGI en tire pour conséquence que la gouvernance est à repenser aussi à la lumière du capital humain de l'institution.

Elle s'impose pour dépasser les blocages actuels de notre organisation judiciaire, et proposer une approche plus partagée et collective.

A titre d'illustration de cette possibilité, nous pouvons mettre en avant l'expérience du TGI de Chartres qui articule la recherche de la performance au sens de la LOLF et aussi celle du dialogue social, et se caractérise par la diffusion de questionnaires sur les risques psycho-sociaux et leur exploitation collective dans une relation de confiance.

Il faut étendre et pérenniser d'autres dispositifs aussi intéressants comme la mise en place d'un groupe Balint sur l'exercice de la fonction de magistrat (en Normandie), ainsi que le travail mené à Lille avec un groupe de parole animé par un psychologue pour échanger sur les pratiques hors la vue de la hiérarchie.

Plus généralement il faut renforcer la présence de médecins de prévention, de psychologues et d'assistantes sociales dans nos juridictions sous le pilotage des CHSCT.

### ***2° Comment articuler culture juridictionnelle et culture managériale ?***

Témoin de la situation des juridictions du 1er degré, la CNPTGI ne peut faire que le constat suivant:

- ▶ de l'existence d'univers parallèles sans communication véritable par la centralisation des choix budgétaires ne laissant qu'une marge de manœuvre infime aux chefs de juridiction, au profit des spécialistes de la gestion dans les SAR et les plates formes,
- ▶ du risque d'une césure entre « magistrats administrateurs » et « magistrats juges », avec un

déficit certain de communication interne, car méconnues des magistrats, les tâches de gestion sont considérées comme peu valorisantes, peu utiles, et très éloignées de la noblesse de leur mission première.

Et pourtant, la qualité de la gouvernance des juridictions a un impact direct sur leurs conditions de fonctionnement, tant sur le plan humain que matériel (nous en voyons pour preuve les séquelles profondes et durables de la dernière réforme de la carte judiciaire).

S'il peut y avoir débat sur la nécessité d'une formation accrue des jeunes collègues dès l'ENM sur cette problématique, le constat est fait que la place de la performance doit être expliquée, approfondie et aussi relativisée, pour être acceptée par chacun, au sein de chaque juridiction.

L'objectif est donc de mettre en place un territoire commun de communication, un collectif de référentiels et de valeurs partagées.

S'il existe déjà pour le dialogue entre chefs de juridiction et avec le directeur de greffe, la CNPTGI est d'avis d'accentuer la mise en place (et pas seulement dans les très grosses juridictions) de magistrats chefs de service avec des responsabilités concrétisées par des lettres de mission, d'une formation spécifique sur l'articulation de leur rôle administratif et juridictionnel assorties d'un statut mieux défini et reconnu sur le plan fonctionnel et indiciaire.

### ***3° Comment faire évoluer les leviers d'action du président dans le champ de l'évaluation et de la déontologie?***

La CNPTGI estime nécessaire de repenser l'évaluation individuelle par une description plus précise du contexte d'activité et surtout mieux faire apparaître des contributions individuelles à la performance collective (aussi bien dans sa dimension du savoir-faire que du savoir être).

Parallèlement, il faut donc aussi repenser l'évaluation des juridictions par le recours à côté des processus externes d'inspection, de la mise en place de programmes participatifs (dont Via-Justice nous offre l'exemple) et d'auto-diagnostic sur référentiels.

### ***4° Comment garantir aussi à nos collègues plus de démocratie interne pour une administration plus participative ?***

Si la gouvernance humaine est la prise en compte des conséquences humaines et sociales des décisions stratégiques prises dans les organisations, la CNPTGI est d'avis que sa transposition dans notre institution doit être vue comme une chance permettant de redonner à la fois du sens à l'action des personnels en période de contraintes budgétaires et d'améliorer le rôle et la perception de la Justice dans la société.

Il faut pour cela aller vers plus de démocratie interne pour une administration participative caractérisée par :

- ▶ La recherche systématique du dialogue interne et du constat partagé, avec des conférences de service régulières, concrétisées par des comptes rendus permettant de fixer les bonnes pratiques et la mémoire interne, dans le souci de sortir le juge de son « isolement » en l'installant dans une dimension collective ; il faut rénover le fonctionnement des commissions pour la préparation des assemblées générales en ajoutant aux membres élus, les chefs de pôle, les coordonnateurs et le greffe par la présence des chefs de service,
- ▶ L'élaboration d'une feuille de route à la prise du poste de chef de juridiction et d'un rapport annuel de fonctionnement,
- ▶ La rédaction d'un bilan social.

Ce travail d'appropriation plus collective de l'administration des juridictions doit malgré tout laisser subsister en cas de blocage un garant de l'intérêt public en la personne du chef de juridiction.

Il convient aussi de recenser et d'harmoniser les outils de pilotage des présidents et de développer une cartographie des risques avec la mise en place d'une cellule de veille en charge d'identifier ces points de vigilance en interne.

### ***5° Quelles sont les valeurs qualitatives à intégrer dans les indicateurs de performance ?***

La CNPTGI propose la mise en place de nouveaux indicateurs de performance dès l'an prochain, indicateurs

de qualité de la justice qui doit être remise au cœur de la performance des juridictions, avec respect pour ses spécificités et ses garanties traditionnelles, telles le droit d'accès à son juge dans les champs de la:

- qualité de l'accueil du justiciable,
- qualité du dialogue avec les auxiliaires de justice,
- qualité de la tenue de l'audience,
- qualité de la décision.

En effet, le développement d'outils d'enquête qualitative permettront non seulement de répondre mieux à l'attente du public mais de redonner du sens à la mission des agents.

Le baromètre Marianne est déjà une avancée et le recours au questionnaire du CEPEJ nous permettra tant de concilier des normes de qualité et celles d'efficacité professionnelle.

Ce champ qualitatif doit être investi dans plusieurs directions par:

- ▶ le recours systématique aux sondages de satisfaction des usagers (sur les conditions d'accès à l'information juridique et à la justice, les conditions de traitement des usagers, l'accueil, la durée de la procédure) et à la pratique de l'inter-vision à l'exemple des Pays Bas,
- ▶ le tutorat des nouveaux magistrats, sur une période de 2 à 3 ans après leur entrée en fonction,
- ▶ la redécouverte de la collégialité, espace d'échange sur les pratiques, pour favoriser une cohérence collective et une diffusion du savoir pour combattre l'isolement du juge; en effet, la transmission des expériences sur le fond de l'acte de juger est indispensable, mais elle l'est tout autant sur sa forme (comportements, échanges, analyses de sa propre attitude) ce qui justifie de prévoir des débriefings d'affaires éprouvantes,
- ▶ la préoccupation de la durabilité et de la transmission des améliorations et réformes mises en œuvre dans une juridiction,
- ▶ une attention particulière aux personnels de greffe afin de redonner du sens à leur mission : par le développement des logiques de coopération avec les magistrats, une attention et soutien spécifique à la prise du poste, le souci de veiller à un temps d'échange sur les pratiques professionnelles, l'attention au management de proximité et au processus de transmission des savoirs,
- ▶ enfin une attention particulière sera portée à la prise en compte de l'environnement qui s'inscrit dans le champ économique et éthique.

Tout cela s'accompagne d'un recours plus réfléchi aux nouvelles technologies :

- ▶ le recours à la visio-conférence et la communication électronique doit être réalisé en prenant garde au respect des principes directeurs du procès, par seulement sur le simple plan de la forme, mais dans une dimension éthique,
- ▶ le développement d'autres techniques comme la numérisation doit être saisie comme une opportunité de décloisonner le travail entre magistrats et greffiers pour accumuler un savoir partagé et une approche plus collective du travail,
- ▶ le souci de veiller à ne pas asphyxier le dialogue par l'abus de l'utilisation des messages électroniques ; pour cela, il faut veiller à optimiser la formation sur l'organisation des boîtes de messagerie et l'usage du courriel afin de ne pas nuire au relationnel qui est essentiel dans le cadre de l'accompagnement du changement).

La CNPTGI demande à la Chancellerie d'assurer la mise en place effective de ses orientations dans ses choix budgétaires, mais entend aussi signifier que malgré la mise en place de recettes de gouvernance humaine, il existe un seuil au delà duquel, il est nécessaire définir des priorités clairement affichées et assumées.

## **6° Comment s'ouvrir aux compétences des autres acteurs dans le champ de la Justice ?**

La CNPTGI propose pour faire face au défi du quantitatif et à la lumière des réflexions sur le périmètre du juge qui fait l'objet d'une autre contribution d'organiser:

- ▶ le recours systématique préalable aux mesures de résolution amiable des différends en matière civile consacrées par le livre V du Code de Procédure civile (en particulier la médiation et la procédure participative),
- ▶ la saisine du juge devenant ainsi le dernier recours quand les voies du dialogue ont été épuisées.

Elle est d'avis que l'accompagnement de la démarche des avocats sur ce mode alternatif de résolution des conflits doit permettre de les associer aux instances de concertation des juridictions comme cela existe localement s'agissant des groupes de travail sur les procédures.

Cette institutionnalisation d'une instance de concertation avec le Barreau et les huissiers aurait pour objectif

le bon fonctionnement des juridictions, l'implication des professions juridiques et judiciaires dans le souci de gain de temps et d'efficience en les conciliant avec la recherche d'une amélioration qualitative de la décision de justice par la mise en place de guide des bonnes pratiques en matière civile, et enfin la promotion d'une culture de la transparence avec un échange des informations sur la situation de la juridiction, par le fonctionnement d'un conseil ouvert sur l'extérieur sans rôle décisionnel mais avec d'autres membres (professions judiciaires, université, élus...) dont les CDAD proposent un modèle.

La CNPTGI est d'avis qu'il existe ainsi un parallèle à établir entre la façon de traiter des procédures (et en réalité les citoyens qui sont concernés par elles) et la prise en compte des attentes des personnels de justice : la recherche d'une justice plus participative doit s'accompagner d'une évolution de la gestion des agents vers une appréhension plus solidaire de la tâche commune.

La CNPTGI forme le vœu que cette réforme de la gouvernance puisse être associée à conception renouvelée du rôle de la Justice dans notre société.

Nanterre, le 22 novembre 2013