

Paris, le 29 janvier 2020

**Entretien avec le CSM
Le 29 janvier 2020**

SOMMAIRE

Première partie : présentation du Syndicat de la magistrature et de ses revendications principales en matière statutaire

Introduction (p3)

I. L'indépendance de la justice (p4)

II. Un fonctionnement démocratique des juridictions (p6)

III. L'égalité des citoyens devant la justice (p6)

Deuxième partie : le rôle du CSM

I - Nominations (p7)

1. Les outils à la disposition du CSM (p7)

- L'évaluation des magistrats (p7)

Le caractère arbitraire de l'évaluation

Nos propositions

Notre position sur les pistes de réforme actuellement travaillées

- L'évaluation des chefs de juridiction (p11)

L'objet de l'évaluation à 360° : L'évaluation à 360° est-elle une évaluation? Que peut-on évaluer par cette méthode?

La nécessité d'un groupe de travail largement composé pour déterminer les modalités précises de l'évaluation à 360° des chefs de juridiction

L'évaluation à 360° : par qui? L'élaboration des questionnaires. Le panel des personnes interrogées : 180 ou 360°?

L'utilisation de l'évaluation à 360° pour la gestion des ressources humaines et le disciplinaire

Les voies de recours

La nécessité d'une évaluation sérieuse de l'expérimentation

Le rapport rendu par la mission Canivet

- Les auditions des magistrats par le CSM (p16)

2. Les critères de choix du CSM (p16)

- Les règles en matière d'exigence de mobilité (p16)

Mettre en place une incitation financière pour les trois premières années dans un poste peu attractif et/ou la contractualisation lorsque le magistrat accepte de rejoindre un poste peu attractif sous la forme d'une sortie prioritaire ou d'un gain d'ancienneté

Etablir une durée minimale d'exercice des fonctions fixé à trois ans pour les magistrats dans les règles non écrites et quatre ans pour les chefs de juridiction

Favoriser les mobilités en équivalence fonctionnelles plutôt que géographique régionale

L'avancement sur place

Les durées maximales dans les fonctions

- **Sur le profilage des postes et la filiarisation (p19)**

- **Sur les postes comportant une dimension de gestion des ressources humaines (p21)**

- **L'égalité homme-femme (p22)**

3. La motivation des avis rendus sur les nominations (p24)

II. Discipline et responsabilité des magistrats (p24)

1. Sur l'éventuelle réforme en matière de responsabilité des magistrats (p24)

2. Les pouvoirs d'investigations des commissions d'admission des requêtes du CSM (p25)

3. La nécessaire évolution de la procédure administrative mise en œuvre par l'Inspection générale de la justice (p26)

III. Déontologie (p26)

IV. Le rôle du CSM dans la protection de l'indépendance de la justice (p28)

ANNEXES

- Analyse et propositions du Syndicat de la magistrature sur l'élection des magistrats membres du CSM

- Qui a peur des personnalités extérieures ?

- Disciplinaire : droits devant !

- Indépendance de la justice, n'attendons pas l'hypothétique réforme constitutionnelle ! Nos propositions de réforme statutaire relevant de la loi et de la loi organique

- Profilage des postes et filiarisation : le grand impensé de la politique de gestion des ressources humaines

- Décryptage du recueil des obligations déontologiques des magistrats

Première partie : présentation du Syndicat de la magistrature et de ses revendications principales en matière statutaire

Le SM est la première organisation de magistrats à s'être constituée sous la forme syndicale. Il a fait reconnaître, dans un arrêt rendu par le Conseil d'Etat le 1er décembre 1972 (Arrêt Obrego), la légalité du fait syndical dans la magistrature.

Il s'agissait, pour ses fondateurs, de sortir la justice de son archaïsme et d'œuvrer pour une institution judiciaire indépendante, au fonctionnement démocratique, en mesure d'assurer la protection des libertés et de l'égalité des citoyens devant la loi.

Le Syndicat de la magistrature s'est construit sur un modèle résolument anti-corporatiste : cela ne signifie pas qu'il ne défend pas les intérêts matériels et moraux des magistrats mais que nous ne prenons pas systématiquement le parti de l'institution judiciaire. La justice n'est pas infaillible et doit se confronter à la critique.

Le Syndicat de la magistrature cherche à faire progresser l'institution judiciaire, c'est-à-dire à faire en sorte que les droits et libertés dont elle est le garant soient effectivement assurés.

C'est pourquoi le Syndicat de la magistrature, depuis sa création, associe étroitement la défense des intérêts des magistrats à celle des libertés et des principes démocratiques. Il livre nombre de ses combats dans un cadre collectif, non seulement avec les organisations de fonctionnaires du ministère de la justice et les avocats, notamment avec le Syndicat des Avocats de France, mais aussi avec des organisations extérieures à l'institution (LDH, GISTI, CIMADE, Amnesty International, OIP, Open Society...)

Son action ne se limite pas au champ national, mais s'ouvre sur l'international. Il est ainsi membre fondateur de MEDEL (Magistrat Européen pour la Démocratie et les Libertés, association créée en 1985) et membre du bureau de la coalition française pour la Cour pénale internationale.

Il cherche aussi à faire avancer la réflexion sur la place de la justice et du juge dans la société en organisant des colloques avec des universitaires, des chercheurs et des militants (exemples récents : colloque sur l'accès au droit en mai 2019, colloque sur la réforme de l'ordonnance du 2 février 1945 le 22 novembre à l'Assemblée nationale, colloque « nos libertés qui pour les garantir ? » le 15 novembre 2019) et en produisant une revue, *Délibérée*, dont le comité de rédaction n'est pas exclusivement composé de magistrats.

Le Syndicat de la magistrature est un syndicat offensif. Nous considérons qu'il est essentiel, dans une société démocratique, que les juges eux-mêmes puissent porter un regard critique sur la justice et son fonctionnement.

C'est ainsi que le Syndicat de la magistrature assume son action comme politique : non partisane mais qui défend une conception de la justice, du droit et de la loi, qui sont eux-mêmes des constructions politiques.

I. L'indépendance de la justice

L'indépendance de la justice est une exigence démocratique. Si elle est garantie constitutionnellement, elle est loin d'être effective tant dans le statut des magistrats que dans le fonctionnement de la justice au quotidien.

Le Syndicat de la magistrature milite depuis sa création pour que les conditions de nomination des magistrats les mettent à l'abri de toute pression, qu'elles émanent du pouvoir politique ou de l'institution judiciaire elle-même. Si le CSM dispose à l'heure actuelle du pouvoir de proposition des plus hauts postes de magistrats du siège, la carrière de la majorité des magistrats reste entre les mains de l'Exécutif, situation totalement incompatible avec l'exigence d'indépendance pesant sur le service public de la justice.

Le Syndicat de la magistrature est favorable au principe de l'unité du corps. Mais le statut des magistrats du parquet pose d'autant plus question que leurs pouvoirs ont été considérablement accrus au fil des évolutions législatives des 10 dernières années, que la CEDH rappelle régulièrement qu'ils ne peuvent être considérés comme une autorité indépendante, et que leurs conditions de nomination alimentent régulièrement le soupçon d'une justice sous influence. Il s'agit donc pour nous d'une urgence démocratique, qui doit conduire à confier leur nomination à un CSM indépendant, et à clarifier les rapports hiérarchiques au sein des parquets pour que les substituts, qui sont des magistrats, soient dotés d'une autonomie décisionnelle, laquelle – contrairement aux objections souvent soulevées – n'est pas incompatible avec le cadre d'une politique pénale.

Le Syndicat de la magistrature s'est fortement mobilisé pour une réforme du CSM pour en faire une instance pluraliste et indépendante, forte et impartiale, dotée de pouvoirs étendus en matière de nomination de discipline. Si nous avons été la seule organisation syndicale à défendre un CSM composé à majorité de personnalités extérieures, pour mettre fin au soupçon de corporatisme et de clientélisme décrédibilisant l'institution, nous avons milité pour des conditions de nominations ne dépendant pas du pouvoir politique en place. Nous avons notamment soutenu, lors de l'examen du projet de réforme de 2013, une désignation par un « collège » de hautes personnalités, validé par les 3/5ème des commissions parlementaires. Nous avons également revendiqué une représentation pluraliste et démocratique des magistrats, et notamment la suppression des collèges électoraux (actuellement 4 collèges : cour de cassation, chefs de cour, chefs de juridiction et magistrats des cours et tribunaux) qui entraînent une sur-représentation de la hiérarchie judiciaire dans le CSM. Concernant le collège des magistrats des cours et tribunaux, nous souscrivons à la proposition faite par le CSM dans son rapport de 2018 (scrutin de liste national, à la représentation proportionnelle au plus fort reste). Un tel mode de scrutin aurait permis depuis 2019 une représentation pluraliste des syndicats parmi les magistrats élus dans la formation parquet du CSM, ce qui n'est pas le cas, le système des grands électeurs favorisant mécaniquement le syndicat majoritaire (dans de très nombreuses cour d'appel, un seul grand électeur est désigné).

Nous rejoignons ainsi les propositions de réformes institutionnelles formulées par le CSM dans ses rapports 2017 et 2018, et y ajoutons un certain nombre de propositions qui ne figurent pas dans ces rapports, ce qui signifie qu'il existe a minima un consensus partagé sur la nécessité d'une évolution institutionnelle. Nous demandons par ailleurs, tout comme le CSM lui-même dans son rapport 2018, que le CSM puisse chaque année émettre un avis sur le budget de la justice, voire que soit conféré un caractère contraignant à cet avis.

Le Syndicat de la magistrature milite par ailleurs pour renforcer l'indépendance des magistrats dans l'organisation interne et le fonctionnement des juridictions. Il s'agit notamment de protéger les magistrats exerçant les fonctions les plus exposées, comme le JLD, de toute pression ou intrusion du pouvoir exécutif ou de la hiérarchie judiciaire. Notre revendication pour un JLD nommé par décret a ainsi été entendue puisque la réforme de l'ordonnance de 1958 de 2016 l'a consacrée. Nous

revendiquons de même une nomination par décret pour les présidents de cours d'assises et les présidents de chambres correctionnelles.

Depuis sa création, le Syndicat de la magistrature revendique un grade unique permettant aux magistrats d'avancer dans la carrière, et en tout cas dans les échelons, sur le seul critère de l'ancienneté. L'avancement dans la carrière incite chaque magistrat à se conformer aux attentes, explicites ou suggérées, de la hiérarchie judiciaire. L'introduction du grade unique est pour le Syndicat de la magistrature une nécessité qui relève tout autant d'une question de principe que d'une appréciation pratique. La quasi automaticité de l'inscription au tableau d'avancement devrait démontrer son inutilité plutôt que son innocuité. En effet, les rares cas de non inscription au tableau d'avancement sont non seulement perçus comme vexatoires, mais relèvent trop souvent d'une forme de sanction disciplinaire déguisée. La distinction entre second et premier grade, fixant à sept années l'âge de raison du magistrat, n'est pas sans conséquence. En pratique, elle induit une désorganisation des juridictions, les jeunes magistrats sollicitant une mutation géographique pour obtenir leur avancement, au détriment de la stabilité nécessaire à la qualité du service rendu. L'effet retard sur les carrières des femmes, de fait moins mobiles géographiquement à cette période, commence ici.

Surtout, la combinaison entre le principe des grades et les règles de désignation des coordonnateurs de service peut contrevenir à la recherche d'un service public de qualité. Au niveau du 1er grade, et surtout des postes Bbis et hors hiérarchie, il est attendu des magistrats qu'ils coordonnent un service. Or, afin d'augmenter leurs chances d'obtenir cet avancement, nombreux sont les magistrats qui sollicitent des postes ou fonctions comportant une part d'encadrement pour lequel ils n'ont ni compétence spécifique, ni aptitude particulière.

Pour le Syndicat de la magistrature, le grade doit être déconnecté de la fonction : il n'y a pas de raison de sanctionner financièrement des magistrats qui veulent poursuivre leur carrière dans des fonctions purement juridictionnelles, ni de pré-constituer un corps de « sous-chefs » indifférents aux fonctions qu'ils exercent. Le prolongement de notre revendication réside dans la désignation par l'assemblée générale, sur proposition des magistrats du service, des magistrats coordonnateurs. Au-delà, un système idéal devrait impliquer les mêmes modalités de désignation des chefs de juridiction.

Nos principales revendications pour renforcer l'indépendance de la justice :

- confier au CSM, dont le mode d'élection et de désignation des membres doit être modifié, l'initiative de la nomination et le pouvoir entier de discipline pour les magistrats du parquet comme pour ceux du siège ;
- le rattachement de l'inspection générale de la justice et des services RH des magistrats de la direction des services judiciaires au CSM ;
- le recueil de l'avis du CSM sur le budget de la justice ;
- la consécration du principe du juge naturel dans la Constitution et la nomination par décret aux fonctions de président de chambre correctionnelle et de cour d'assises ;
- l'instauration d'un grade unique pour tous les magistrats ;
- la suppression de l'article 5 de l'ordonnance statutaire plaçant les magistrats du parquet "sous l'autorité" de la garde des Sceaux ;
- la reconnaissance de l'autonomie des magistrats du parquet vis-à-vis de leur chef de juridiction, en organisant un système transparent et objectif d'affectation des dossiers et par l'inscription d'une définition précise du rapport hiérarchique au parquet ;
- la consécration de l'inamovibilité des magistrats du parquet ;
- l'interdiction des remontées d'informations sur les affaires individuelles signalées ;
- le rattachement fonctionnel de la police judiciaire à l'institution judiciaire.

II. Un fonctionnement démocratique des juridictions

Actuellement, les chefs de juridiction concentrent tous les pouvoirs : organisation des services, répartition des magistrats dans les services, déroulement de la carrière des magistrats (évaluation, présentation au tableau d'avancement, primes modulables) sans contre-pouvoir puisque, notamment, les assemblées générales ne sont consultées que pour avis.

Nous considérons par ailleurs que la qualité de la justice doit être au cœur du fonctionnement des juridictions, et que si elle dépend largement des moyens donnés à la justice, elle dépend aussi de la mise en place d'un cadre de travail et de principes de fonctionnement favorisant l'investissement de ses acteurs à tous les stades de la procédure et leur ouverture constante vers l'extérieur. C'est par le travail en équipe et l'organisation d'un travail pérenne avec les partenaires extérieurs que l'institution judiciaire sera à même de remplir de façon satisfaisante ses missions de service public dans l'intérêt des justiciables.

Nous appelons à sortir des logiques gestionnaires qui priment aujourd'hui sur la qualité de la justice. Les juridictions doivent élaborer collectivement des projets de juridiction adaptés à leurs moyens, dans un dialogue constant avec la société civile au travers de conseils de juridiction. Pour restaurer ce collectif de travail, nous revendiquons notamment un renforcement du pouvoir des assemblées générales qui devront donner un avis conforme sur les projets de juridiction et l'ordonnance de roulement.

III. L'égalité des citoyens devant la justice

La réflexion du Syndicat de la magistrature sur l'égalité des citoyens devant la justice est toujours d'actualité. Tous les citoyens ne sont pas égaux devant la justice, qu'il s'agisse de l'accès au droit et au juge, avec un système d'aide juridictionnelle tout à fait insuffisant laissant de côté nombre de justiciables en situation de grande fragilité, ou d'une justice expéditive, tant au civil qu'au pénal, qui abandonne largement le respect du contradictoire, la collégialité et l'écoute des justiciables. Nos revendications portent donc sur un nécessaire rééquilibrage du fonctionnement de la justice, sur un large accès au droit et au juge, y compris pour les personnes les plus démunies, un budget de l'aide juridictionnelle à hauteur de ses missions, les garanties du procès équitable.

C'est pour cette raison que nous nous sommes fermement opposés à la loi de programmation et de réforme de la justice qui conduit à réduire l'accès au juge pour les plus démunis particulièrement, à travers une dématérialisation à outrance ainsi que l'éloignement géographique du traitement de certains contentieux.

Notre histoire et ces revendications illustrent notre vision du juge dans la société.

C'est souvent dans l'instance disciplinaire et à ses abords que nous avons défendu l'indépendance de juges attaqués par leur hiérarchie, jusqu'à recourir à la grève quand des réseaux d'influence locaux tentaient de bâillonner un juge dans l'exercice de ses fonctions. Les pressions et les atteintes à l'indépendance n'ont pas disparu : au quotidien, les juridictions connaissent des pressions d'élus, d'autorités policières ou préfectorales, dans le contentieux pénal, le contentieux des étrangers. Et la hiérarchie judiciaire, au siège comme au parquet peut s'en faire le relai : c'était le cas dans l'affaire Obrego, fondatrice, mais aussi, plus récemment, des JLD démis de leurs fonctions (lorsqu'ils n'étaient pas encore nommés par décret) à raison de leur jurisprudence ou des parquetiers inquiétés pour leur parole jugée trop libre à l'audience.

Dans notre appréciation du rôle du juge, nous veillons à ne pas confondre indépendance et isolement. L'ouverture et le décloisonnement sont des nécessités. Le juge ne doit pas rendre une

justice « hors-sol » : il est indispensable qu'il connaisse son ressort, ses réalités socio-économiques, ses acteurs, tout en refusant l'entrée dans des cercles de notabilité.

L'ouverture et la critique sont essentielles à la vitalité de la justice : les juges doivent ainsi pouvoir contester les décisions d'organisation des juridictions, lorsque la logique managériale réduit la justice à une gestion de flux, exprimer, même vivement, des désaccords, dans les instances de démocratie interne. Ils peuvent également, sans trahir leurs fonctions, faire grève, participer à des débats publics et enrichir, par la critique, la réflexion sur la loi, le droit et la justice. Le devoir de réserve, de délicatesse et de loyauté ne doivent pas rendre les juges muets : la loyauté n'est pas déférence de principe et la réserve n'est pas silence.

La ligne de conduite est claire : œuvrer au bon fonctionnement du service public de la justice. C'est selon ce prisme que les règles du serment, de fidélité, de loyauté, de dignité, de délicatesse et d'honneur doivent être interprétées : écoute et respect du justiciable, tact et humanité, loyauté procédurale, souci de justice.

Deuxième partie : le rôle du CSM

I - Nominations

1. Les outils à la disposition du CSM

- L'évaluation des magistrats

Pour le Syndicat de la magistrature, l'évaluation doit répondre à la nécessité pour les institutions, dans une société démocratique, de rendre compte de leur fonctionnement. S'agissant de la justice, il convient de ménager deux impératifs contradictoires : évaluer le service rendu et les agents qui le rendent dans un objectif de qualité de la justice, et garantir l'indépendance des magistrats et de l'autorité judiciaire.

Le système actuel d'évaluation ne répond que très imparfaitement au premier objectif – la qualité du service rendu – alors que l'évaluation est le principal élément dont disposent la DSJ et le CSM pour apprécier l'aptitude des magistrats aux fonctions auxquelles ils prétendent. Le second objectif, l'indépendance des magistrats, n'est tout simplement pas pris en compte. C'est en réalité un troisième objectif que sert principalement l'évaluation dans sa forme actuelle : la détermination de l'avancement individuel et la gestion de la carrière des magistrats. Elle constitue, avec l'audition de candidats dans quelques cas, l'unique élément d'appréciation de la chancellerie et du CSM concernant l'accès au premier grade, ou à la hors hiérarchie. La part d'arbitraire inhérente au système actuel d'évaluation le disqualifie selon nous, y compris sur ce dernier point.

Le caractère arbitraire de l'évaluation

Le caractère arbitraire de l'évaluation tient à la fois aux trames utilisées, fondées sur des grilles analytiques, et à la qualité de l'évaluateur, chargé à la fois de la gestion des ressources humaines et de l'évaluation des magistrats.

L'évaluation des magistrats est standardisée au travers d'une grille analytique dont la pertinence est plus que discutable. Cette standardisation a été encore renforcée par la réforme de 2011 dans la recherche « d'une nécessaire harmonisation » des évaluations. La synthèse et analyse des rapports annuels des chefs de cour en est une illustration frappante, tant l'évolution des « croix » de la droite vers la gauche obéit à de subtils critères basés essentiellement sur l'ancienneté des magistrats. Ainsi, un magistrat débutant dans la carrière ne se verra attribuer que des « satisfaisants » quelles que

soient ses qualités, alors qu'il sera jugé excellent au premier grade. Le qualificatif «exceptionnel» est employé dans 6,5 % des cas au premier grade mais dans 25,9 % des cas à la hors hiérarchie. La DSJ note elle-même dans un rapport que « le facteur principal de différenciation des appréciations analytiques est le grade du magistrat évalué ».

La recherche de l'harmonisation entre les cours, qui conduit à déplacer des croix pour des magistrats trop bien notés, illustre le défaut de pertinence de la grille analytique. Que signifient ces qualificatifs s'il faut les harmoniser sur des critères qui ne reposent pas sur les qualités d'un magistrat ou sur le contexte de l'exercice de ses missions ? On cherche dès lors vainement l'utilité d'une évaluation analytique, particulièrement infantilissante et qui n'est que la photographie d'une évolution de carrière standardisée et non des qualités des magistrats.

Quant à la partie littérale de l'évaluation, le constat est unanime : les évaluations sont globalement très lissées et ne constituent là encore un outil ni pour le magistrat, ni pour la DSJ, ni pour la CAV ou le CSM.

La raison en est que le chef de juridiction, qui rédige l'évaluation, assume aussi un rôle en matière de gestion des ressources humaines de son tribunal. De ce fait, il privilégie souvent la «paix sociale», en donnant à chacun un bon point. Si certaines évaluations littérales font apparaître des différences entre les dossiers des magistrats, elle sont bien souvent sibyllines, et destinées à n'être comprises que par la DSJ ou le CSM, afin de ne pas donner lieu à un recours du magistrat. Surtout, le chef de juridiction n'a, de sa place, bien souvent pas connaissance de la qualité du travail fourni par le magistrat.

Enfin, le chef de juridiction peut avoir bien d'autres raisons d'être critique dans son évaluation, ne serait-ce qu'à mots couverts, que les qualités réelles et le travail fourni par le magistrat : un magistrat souvent critique en assemblée générale ou ayant eu un conflit avec la hiérarchie pourra ainsi en faire les frais dans son évaluation, ce qui est problématique au regard du principe d'indépendance.

Avec une évaluation qui au final ne dit pas grand chose, ou qui parle en filigrane d'autres choses que des compétences des magistrats, la DSJ et le CSM ne disposent pas d'un outil permettant de procéder à une bonne gestion des ressources humaines.

Ce constat est d'autant plus accablant que les appréciations sur le travail fourni sont surtout envisagées par le seul prisme quantitatif, les statistiques étant le seul élément sur lequel le chef de juridiction a une visibilité. Dans un contexte de restrictions budgétaires et de vision purement gestionnaire de la notion de qualité de la justice, elle est un outil destiné à contrôler l'activité et le rendement des magistrats, soumis de plus en plus souvent à des objectifs chiffrés de productivité, dont le respect sera ensuite évalué

Au final, l'évaluation telle qu'elle est conçue a pour principale fonction le classement des magistrats pour décider, par un comptage méticuleux des petites croix, qui accédera aux postes les plus élevés, dans l'arbitraire le plus total.

Le comité de suivi de l'évaluation dont le Syndicat de la magistrature est membre a rencontré en 2018 le CSM, pour recueillir son avis sur la réforme de l'évaluation. Si ces derniers concevaient l'intérêt de remettre en cause l'existence de l'évaluation analytique, ils ont aussi pu témoigner du fait que les croix, dans le contexte d'évaluations lissées, étaient bien souvent le seul outil discriminant, outre l'audition, pour choisir un magistrat plutôt qu'un autre, notamment pour le passage à la hors hiérarchie.

La situation actuelle est donc ubuesque : sous le prétexte que seules les croix sont réellement objectivables, elles deviennent un outil essentiel utilisé dans la gestion des ressources humaines, bien que chacun s'accorde sur leur caractère arbitraire et infantilissant. Cette situation est d'autant plus préjudiciable que des postes hors hiérarchie sont créés dans toutes les fonctions : le passage à la hors hiérarchie constitue pour les magistrats un passage obligé pour obtenir certains postes actuellement repyramidés, comme des présidences de chambre correctionnelle à Paris, par exemple.

Nos propositions

Le Syndicat de la magistrature revendique un système qui serait gage de l'impartialité de l'évaluation. Il soutient que les fonctions d'évaluation doivent être confiées à des inspecteurs indépendants du pouvoir exécutif, qui pourraient être rattachés à un CSM rénové, et pourraient observer directement l'activité des magistrats lorsqu'ils exercent leurs fonctions. L'avis des chefs de juridiction aurait bien évidemment sa place, dans un système qui respecterait le contradictoire.

L'évaluation est bisannuelle. Les chefs de juridiction se plaignent régulièrement et encore dans leurs derniers rapports sur l'évaluation de la lourdeur de cette procédure. Elle fait en outre peser sur le magistrat évalué un contrôle permanent dont l'utilité pose question.

C'est pourquoi le SM propose de revenir sur ce critère des deux ans pour proposer une évaluation dans les temps utiles à la fois pour la carrière du magistrat et pour l'évaluation du service public de la justice, soit : prise du premier poste, demande de mutation, mutation effective, première présentation au tableau d'avancement, à la demande du magistrat, au bout de 5 ans sans évaluation.

Le SM revendique par ailleurs la généralisation de la procédure d'évaluation à tous les magistrats, et notamment aux chefs de cour. La réforme de l'ordonnance de 1958 n'a pour le moment conduit qu'à une procédure d'auto-évaluation des chefs de cour, qui doivent dresser un bilan de leur activité selon une trame que nous avons critiquée car elle porte essentiellement sur des données chiffrées d'activité. Nous avons activement participé à la réflexion sur l'évaluation à 360° des chefs de juridiction (cf infra).

Le SM demande la suppression des grilles analytiques pour les raisons indiquées plus haut. L'évaluation ne devrait être que littérale et inclure des développements sur les conditions d'exercice du magistrat concerné, sur les difficultés rencontrées, sur ses aspirations, sur sa participation à l'animation de la juridiction, sur ses activités annexes.

Le magistrat doit être invité à y joindre tout élément susceptible d'éclairer l'exercice de son activité, et notamment des décisions juridictionnelles, des publications, des interventions à des colloques ou des conférences, à l'exclusion bien sûr de tout élément portant sur ses activités syndicales, politiques, confessionnelles ou privées.

Notre position sur les pistes de réforme actuellement travaillées

Les travaux du comité de suivi de l'évaluation auxquelles participent les organisations syndicales ont permis de faire émerger des constats partagés sur le caractère arbitraire et infantilisant des évaluations analytiques, l'absence d'harmonisation des pratiques selon les cours, et la pauvreté des évaluations littérales, qui sont pour l'essentiel lissées et très proches d'un magistrat à l'autre, à l'exception des subtiles appréciations critiques compréhensibles des seuls initiés.

Nous avons été récemment destinataire des observations du CSM adressées par courrier en septembre 2019 sur les premières propositions formalisées par la DSJ à partir des préconisations du comité de suivi. La DSJ et le CSM partagent notamment le souci de donner à l'évaluation une nouvelle légitimité, pour en faire un véritable outil de détection des « potentiels ».

De ce fait, les perspectives de la réforme s'inscrivent dans la volonté de redonner du corps au contenu de l'évaluation et de la rendre plus objective.

Concrètement, certaines propositions issues du comité de suivi vont dans le bon sens, et nous les avons soutenues pendant les travaux : la nécessité de mieux contextualiser le travail du magistrat, en le mettant en perspective avec l'organisation du service et de la juridiction ainsi que sa charge de travail, par la création d'une rubrique spécialement dédiée à cet effet ; l'élaboration d'un guide de l'évaluation à l'usage des chefs de juridiction et des magistrats pour tenter d'harmoniser les

pratiques et de normer les annexes ; la suppression ou à tout le moins la réduction drastique des items dans les grilles.

Sur ce dernier point, la DSJ reste sur une option minimaliste en retenant l'idée d'une réduction du nombre d'items souvent redondants et d'une modification des qualificatifs, ce qui donne lieu à des débats sans fin sur les mérites du qualificatif d'«exceptionnel» comparé à celui «d'expert». Mais elle ne souhaite pas se priver de cet outil critiquable en optant pour une suppression pure et simple des grilles. Nous constatons que le CSM s'est aussi positionné, dans son courrier, pour le maintien de ces grilles, et a même suggéré d'ajouter des items dont la suppression était envisagée et de réintroduire le qualificatif d'exceptionnel dont la suppression était proposée. Nous ne pouvons que regretter ces propositions, pour les raisons exposées plus haut. Nous comprenons bien la contrainte du CSM qui recherche des moyens objectifs de trier les candidatures des magistrats, mais les grilles ne sauraient en aucun cas constituer des critères objectifs.

Une autre proposition à laquelle le CSM est favorable dans son courrier vise à redonner du contenu à l'évaluation en multipliant les avis recueillis auprès de collègues ayant à connaître de l'activité du magistrat évalué. Actuellement, les observations qui peuvent être recueillies, selon la liste limitative dressée par l'article 20 du décret n°93-21 du 7 janvier 1993, émanent seulement de collègues de services de la juridiction distincts de celui du magistrat évalué ou encore de la juridiction d'appel, à une exception près : le président de la formation collégiale pour le magistrat siégeant en qualité d'assesseur. Hormis le dernier cas de figure, éminemment problématique au sens où le magistrat délibère chaque jour avec un collègue qui peut porter une appréciation sur ses compétences, ces avis proviennent de magistrats qui ne travaillent pas au quotidien aux côtés du magistrat concerné, et qui ont à connaître de son activité juridictionnelle. Il s'agit là d'avis utiles.

La DSJ justifie pour sa part la volonté d'élargir les avis recueillis auprès des coordonnateurs de service par le fait que ces magistrats ont une meilleure connaissance du travail concret du magistrat évalué que le président de la juridiction. Ce contrôle partout et par tous ne fonctionne cependant, dans l'esprit de la DSJ, qu'à sens unique, l'avis des «juges de base» n'étant pas demandé sur les magistrats coordonnateurs de service et les chefs de juridiction. Dans ces conditions, l'évaluation à tous les étages constitue un outil de contrôle hiérarchique infra-disciplinaire alimentant la culture de la soumission, et se heurte au principe d'indépendance.

Contrairement aux autres organisations professionnelles de magistrats, le Syndicat de la magistrature est pour cette raison défavorable à l'extension sans fin des avis recueillis auprès de la hiérarchie intermédiaire. L'argument selon lequel ces magistrats sont mieux à même d'avoir un avis sur l'activité réelle du magistrat tente maladroitement de répondre à une absurdité originelle : le fait que l'évaluation soit confiée aux chefs de cour par l'intermédiaire des chefs de juridiction, alors que ceux-ci n'ont aucun moyen sérieux d'apprécier la manière de servir des magistrats de leur ressort. La hiérarchie intermédiaire n'en a de fait pas beaucoup plus : pas plus que le chef de juridiction, elle n'a pas accès dans bien des cas au fond de l'activité juridictionnelle du magistrat.

De fait, ces évolutions peinent à corriger le point d'achoppement principal du système actuel : l'évaluation reste réalisée par le chef de juridiction.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la volonté, partagée par la DSJ et le CSM, de repérer les magistrats qui auraient les qualités pour occuper certains postes, notamment de chef de juridiction. Il est ainsi proposé d'ajouter une rubrique « appréciation du chef de cour sur le souhait de mobilité du magistrat et ses perspectives de carrière », qui viendrait supplanter l'actuelle appréciation « sur les besoins de formation et les fonctions auxquelles le magistrat est apte ».

Il est bien légitime que le CSM recherche les moyens propres à faire de l'évaluation un véritable outil lui permettant d'exercer sa mission, notamment pour la nomination des chefs de juridiction. Cette exigence est d'autant plus compréhensible que l'évaluation est quasiment le seul élément dont il dispose, avec les auditions qu'il réalise pour certaines nominations. Il nous apparaît cependant que les pistes de travail actuelles conduisent parallèlement à renforcer encore le rôle du chef de

juridiction dans ce processus, en lui demandant de devenir un véritable « profileur » de magistrats, selon des critères qui demeurent insuffisamment objectifs. Cette évolution est pour nous insatisfaisante, puisque comme évoqué dans notre introduction, les chefs de juridiction concentrent déjà de nombreuses attributions leur conférant un pouvoir très important sur leurs collègues, au détriment de l'indépendance de la justice.

- L'évaluation des chefs de juridiction

Le Syndicat de magistrature a contribué à la réflexion conduite par Guy Canivet sur l'expérimentation d'une évaluation à 360° des chefs de juridiction.

Les chefs de cour et les magistrats hors hiérarchie de la Cour de cassation ne font actuellement l'objet d'aucune évaluation externe. Cette exception est une incongruité, dans la mesure où ces professionnels font bien partie de l'institution judiciaire dont la qualité doit être contrôlée.

Comme déjà indiqué, le Syndicat de la magistrature défend une refonte globale de l'évaluation des magistrats, afin qu'ils soient évalués non pas de manière descendante, par leurs chefs de juridictions, mais par des inspecteurs indépendants directement rattachés au CSM. Un tel système pourrait s'appliquer aussi bien aux chefs de cour et de juridiction qu'aux magistrats « de base », et résoudrait du même coup la difficulté résultant de l'absence d'évaluation des chefs de cour. Il convient donc de rappeler en préalable à la question de l'évaluation à 360° qu'elle ne constitue pas le seul moyen d'aboutir à une évaluation des chefs de cour aujourd'hui inexistante.

Sous ces réserves, le Syndicat de la magistrature estime que l'ouverture de cette réflexion sur l'évaluation à 360° constitue un pas vers une évaluation dans la magistrature qui ne serait plus limitée à celle, en sens unique, des magistrats par leur hiérarchie, réalisée par un seul évaluateur. Il s'agit d'une technique déjà employée, l'expérience acquise dans d'autres corps de l'administration étant utile pour déterminer à quelles conditions elle est acceptable. S'agissant d'un outil par lequel des éléments seraient recueillis sans filtre et anonymement, la stricte définition de son champ, de la méthodologie, du processus d'analyse des questionnaires et de retour vers la personne évaluée est en effet cruciale, sans quoi il pourrait s'avérer dangereux. D'autre part la spécificité du statut de la magistrature, notamment au regard du principe d'indépendance, doit naturellement être prise en compte au premier chef.

L'objet de l'évaluation à 360° : L'évaluation à 360° est-elle une évaluation? Que peut-on évaluer par cette méthode?

Utilisée dans le secteur privé et, de manière plus réduite, dans certaines administrations (notamment au ministère des affaires étrangères), ce dispositif correspond davantage à une technique de développement personnel et de « détection de potentiel » qu'à une évaluation à proprement parler. Le Conseil d'Etat a d'ailleurs déjà jugé, au sujet de son application aux ambassadeurs, que l'évaluation à 360° s'ajoute à l'évaluation prévue dans leur statut sans s'y substituer (arrêt du 17 juillet 2013, N° 343554).

Le principe même de l'anonymat des évaluateurs pose question, au regard de sa conciliation avec les conditions d'un travail harmonieux en collectivité et avec le principe du contradictoire. Cette méthode de travail peut plus aisément se concevoir dans le cadre d'une démarche volontaire de la personne évaluée pour obtenir un regard sur ses points forts et ses points faibles, dans un contexte où le principe d'une bienveillance des évaluateurs serait posé, que lorsqu'elle devient obligatoire et générale, et appliquée dans des services où existent des tensions ou inimitiés particulières.

Il semble cependant, au regard des retours des administrations dans lesquelles cette évaluation est déjà mise en place, que, si le dispositif est appliqué en respectant un certain nombre de conditions très rigoureuses, les principaux risques associés au principe de l'anonymat peuvent être levés : levée

de fait de l'anonymat par ré-identification, « violence » des éléments retranscrits à la personne évaluée, dénonciation calomnieuse en raison de conflits entre personnes...

Il conviendra, dans la perspective de cette mise en place, de s'appuyer sur une analyse très précise des modalités de l'évaluation à 360° dans les corps de l'administration qui l'utilisent.

Concernant l'objet de l'évaluation, la méthode (questionnaire aux collaborateurs internes et externes à l'administration concernée) exclut qu'il puisse y figurer des éléments sur les choix d'opportunité, de fond, opérés par la personne évaluée, s'agissant de décisions qui leur reviennent en propre : ainsi, l'activité juridictionnelle doit naturellement être exclue du champ de l'évaluation à 360°. Concernant les politiques judiciaires (politique pénale du procureur de la République, choix de répartition des magistrats dans les services pour prioriser le traitement de certains contentieux par les magistrats du siège), la même solution s'impose. En revanche, doit être soumise au champ de l'évaluation la capacité du chef de juridiction à mettre en œuvre la concertation avant prise de décision. Ainsi, pour donner un exemple, concernant les arbitrages internes faits par le président de la juridiction pour répartir les magistrats entre contentieux civils et pénaux, il ne s'agit pas de donner une appréciation sur la nature de cet arbitrage, mais sur la méthode pour y arriver, la capacité à faire émerger une discussion commune sur ce point et à tenir compte des avis émis.

Pour le reste, cette méthode a naturellement vocation à porter sur la manière d'administrer la juridiction (moyens matériels...), de promouvoir le dialogue social, et de prendre en compte les problématiques de souffrance au travail. Il s'agit là d'un des principaux apports potentiels de l'évaluation à 360° : tandis que la gestion actuelle des ressources humaines, derrière les mots et les effets d'annonce, tend à ne quasiment pas prendre en compte la qualité du dialogue social et la démocratie interne en juridiction, une telle méthodologie est de nature à restaurer ces problématiques au cœur de la mission des chefs de juridiction.

Dans les administrations qui ont mis en place l'évaluation à 360°, c'est bien cette distinction qui a été retenue, en ce qu'elle ne porte que sur les qualités managériales et le sens des responsabilités des personnes évaluées et non sur les choix d'opportunité sur le fond faits dans le cadre de l'exercice des missions. Ce critère est une condition essentielle pour valider le principe d'une évaluation à 360° des chefs de juridiction, ce d'autant plus qu'il en va, pour ce qui concerne l'institution judiciaire, du respect du principe de l'indépendance de la justice.

Il conviendra, dans l'élaboration des items, de tenir compte de la situation différente des chefs de cour et des présidents et procureurs : les seconds font déjà l'objet d'une évaluation, et l'évaluation à 360° constituerait un complément.

La nécessité d'un groupe de travail largement composé pour déterminer les modalités précises de l'évaluation à 360° des chefs de juridiction

Si un certain nombre de principes peuvent être posés quant aux grandes lignes d'une expérimentation de l'évaluation à 360° des chefs de juridiction, la finalisation du dispositif, et notamment l'élaboration précise des questionnaires adressés au panel relève d'un travail de concertation. Ces éléments, au vu des enjeux, ne sauraient être laissés à l'appréciation de la seule direction des services judiciaires. Ainsi, un groupe de travail animé par le CSM, et comportant notamment les représentants des organisations syndicales de magistrats, devrait être constitué à cette fin.

L'évaluation à 360° : par qui?

La qualité de l'autorité qui procéderait à une telle évaluation est cruciale pour garantir l'indépendance de la justice. Il est évident que ceux qui y procéderaient ne peuvent dépendre que du CSM, et il s'agit là pour le Syndicat de la magistrature d'une condition absolument nécessaire pour mettre en place ce dispositif. La question est de savoir comment concilier cette exigence avec le fait

que les personnes en charge de cette mission détiennent les compétences nécessaires pour savoir exploiter un panel de questionnaires remplis anonymement, puis en restituer le contenu à la personne évaluée de manière utile.

Il convient de procéder à l'internalisation des compétences nécessaires, et non de faire appel aux services d'entreprises privées. Il faudra donc élaborer et mettre en place une formation en la matière pour les futurs membres de ce pôle placé auprès du CSM.

Il s'agit en effet d'adjoindre un nouveau pôle au CSM, car il est impossible de confier cette évaluation aux membres du CSM eux-mêmes, qui sont amenés à statuer ensuite sur les nominations et la discipline : les membres ne sauraient ainsi cumuler toutes les compétences en la matière.

Il conviendra que les nominations des membres de ce pôle relèvent non de la chancellerie, mais de la décision finale des membres du CSM, au minimum de son avis conforme. Il faudra dans la composition de ce pôle sortir du tropisme habituel de sur-représentation de la hiérarchie judiciaire. D'anciens membres du CSM pourraient faire partie de la composition.

La composition exacte de ce pôle devra être décidée par le groupe de travail qui déterminera les modalités précises de la mise en place de l'expérimentation.

L'élaboration des questionnaires

La mise en ligne et le traitement des questionnaires nécessite l'internalisation de compétences techniques (statistique, informatique) au sein du pôle du CSM chargé de procéder à l'évaluation à 360°. Dans le contexte d'une indigence des outils actuellement à la disposition de la justice, ce point ne doit pas être négligé.

Sur le fond, en fonction des questions posées, se dessinent les qualités principales attendues d'un chef de juridiction. C'est la raison pour laquelle ce n'est pas à la seule DSJ de réaliser, en chambre, des questionnaires, mais ceux-ci devront être élaborés par le groupe de travail dont le Syndicat de la magistrature demande la constitution à la suite de votre mission.

Comme déjà indiqué précédemment, les questionnaires devront porter en grande partie sur la capacité du chef de juridiction de faire participer les magistrats à des projets de juridiction, à animer le dialogue social, à prendre en compte les problématiques de souffrance au travail (organisation du travail, capacité à élaborer des propositions collectivement, attention portée à la situation des magistrats et à leur charge de travail, contribution à la cohésion des services de la juridiction...). Ces items sont actuellement très insuffisamment pris en compte au profit de la capacité de chefs de juridiction à faire absorber les flux de procédure par les magistrats quelle que soit la situation des effectifs (cf les trames actuelles renseignées par les chefs de cour).

Un autre item qui devrait figurer dans les questionnaires est celui de la capacité des chefs de cour et de juridiction à exercer leurs fonctions avec indépendance, et à veiller à ce qu'il n'y soit pas porté atteinte au sein de leur juridiction. D'une part, il s'agit d'un principe fondamental, qui constitue le premier chapitre du recueil de déontologie des magistrats, ce même texte confiant en plusieurs endroits un rôle de garant en la matière aux chefs de juridiction. D'autre part, à n'évaluer que des capacités managériales, le dispositif pourrait creuser un fossé entre les chefs de juridiction faisant l'objet de cette évaluation à 360° et les autres magistrats en scindant symboliquement le corps : il y aurait des qualités fondamentales attendues des premiers justifiant l'existence d'une évaluation ad hoc, mettant l'accent sur ces compétences managériales, alors que la spécificité des fonctions de magistrat doit rester au cœur de l'exercice professionnel des chefs de juridiction.

Concernant la périodicité de ces évaluations, s'agissant d'un processus complexe, une évaluation tous les deux ans paraît difficile. Il pourrait être proposé que le chef de juridiction soit évalué au bout de deux ans dans son poste, puis à la 5ème année de ses fonctions dans un même poste, ou bien, s'il fait des desiderata avant 5 ans, au moment où il les formalise s'il n'a pas, à ce moment, été évalué

depuis un an. D'autre part, cette évaluation pourrait avoir lieu, en plus de cette périodicité, à la demande du chef de juridiction.

Le panel des personnes interrogées : 180 ou 360°?

L'examen du dispositif dans les corps de l'administration qui le mettent en œuvre montre qu'il s'agit en réalité plutôt d'une évaluation à 180° que d'une évaluation à 360°. Des choix sont faits pour constituer le panel, pour préserver les corps concernés de tout risque d'ingérence.

Il convient d'établir une méthodologie permettant de modifier, lors de chaque évaluation du même magistrat, la composition du panel d'une fois sur l'autre, tout en gardant la même structure en termes de professionnels interrogés, afin de prévenir tout risque de ré-identification, ce qui est plus compliqué dans les petites structures.

Le groupe de travail dont nous demandons la constitution devra définir la composition précise de ces panels, dans lesquels ont évidemment toute leur place les magistrats, fonctionnaires et agents de greffe, et dans lesquels pourraient être inclus notamment des auxiliaires de justice, des partenaires de l'institution (SPIP, ASE, agents de la préfecture, des services d'enquête...) sans qu'il s'agisse forcément des chefs de services. Pour rappel, cette ouverture aux partenaires de l'institution n'est possible et opportune que dans la mesure où les décisions de fond prises par la personne évaluée ne sont pas dans le champ de l'évaluation.

L'utilisation de l'évaluation à 360° pour la gestion des ressources humaines et le disciplinaire

Il convient de poser des garanties pour éviter l'exploitation directe et sans filtre de renseignements recueillis anonymement. Le pôle du CSM chargé de ces évaluations devra élaborer une synthèse des réponses aux questionnaires, dont il aura seul connaissance. Seule la synthèse communiquée à la personne évaluée doit être versée dans le dossier administratif, pour être consultée par les instances de nomination (chancellerie et CSM).

Le magistrat recevra cette synthèse et pourra procéder à des observations. Il pourra être reçu, à sa demande, par le pôle chargé de l'évaluation du CSM, afin d'avoir un échange sur le contenu de celle-ci. Le pôle pourra prendre l'initiative d'un tel entretien, lorsque la synthèse révèle des éléments problématiques sur lesquels des changements sont souhaitables.

L'objectif principal de l'évaluation à 360° doit être de permettre aux chefs de juridiction d'avoir un retour sur leurs pratiques, afin que leur gestion de la juridiction s'améliore.

Il convient donc de doter le pôle du CSM de compétences pour dépouiller les questionnaires, en étant en mesure de repérer quels éléments sont réellement saillants ou peuvent s'expliquer par des conflits internes. Les membres du pôle doivent être formés pour mener des entretiens en amenant les chefs de cour et de juridiction à s'interroger sur leurs pratiques professionnelles. La création de formations ad hoc est nécessaire à ces fins.

Sur le plan disciplinaire, il convient de poser le principe selon lequel une phase d'enquête administrative classique (par l'inspection) est absolument nécessaire avant toute procédure disciplinaire, si des fautes déontologiques ou dysfonctionnements sont révélées. La synthèse de l'évaluation pourrait figurer dans l'enquête administrative à l'exclusion de l'ensemble des réponses aux questionnaires.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, les synthèses des évaluations, versées aux dossiers de magistrats concernés, apporteront des éléments utiles pour les instances de nomination des magistrats. Il convient cependant de relever un écueil : l'ensemble des personnes ayant vocation à être chef de juridiction ne feront pas l'objet d'une telle évaluation (puisque seuls ceux qui sont déjà chefs en font l'objet). Il existera donc une sorte de rupture d'égalité, alors même que DSJ indique actuellement modifier le processus habituel de progression dans la carrière. Alors que le schéma

classique était celui de chefs de juridiction nommés dans des juridictions de tailles croissantes au cours de leur carrière, avec plusieurs mobilités, la DSJ indique souhaiter repérer des « potentiels » sans obliger le magistrat à suivre ce parcours. Il est exact que le schéma précédent défavorise les femmes pour accéder aux postes de chefs de juridiction (possibilités de mobilité réduites). De manière générale, et comme déjà évoqué, le fait de créer une évaluation ad hoc pour une catégorie de magistrats comporte le risque d'une scission du corps.

Les voies de recours

Des voies de recours doivent naturellement être prévues comme pour toute évaluation des magistrats à la suite de la communication de la synthèse, puisqu'elle est susceptible de lui faire grief.

La nécessité d'une évaluation sérieuse de l'expérimentation

Des expérimentations sont conduites régulièrement en matière de justice sans prévoir suffisamment la manière de les évaluer. L'évaluation du dispositif suppose de fixer les objectifs qu'on lui assigne. En l'occurrence, il sera nécessaire de ne pas oublier que l'évaluation des magistrats a pour principal objet l'amélioration de la qualité de la justice, et d'obtenir des éléments sur la manière dont la gouvernance des juridictions a pu ou non s'améliorer, du point de vue des magistrats notamment. Une simple observation du point de vue des éléments qu'apporte l'évaluation à 360° aux instances de nomination des magistrats pour la gestion des ressources humaines serait nettement insuffisante.

Au terme de cette analyse, l'évaluation à 360° constitue une technique de pointe que l'on se propose d'utiliser dans un corps qui peine beaucoup par ailleurs à se doter d'outils performants, que ce soit des outils techniques (informatiques) ou des outils d'aide à la décision (expérimentations assorties d'évaluations dignes de ce nom, outils de pilotage en matière d'évaluation des besoins des juridictions, dont l'indigence a été souligné dans le récent rapport de la Cour des Comptes). Le Syndicat de la magistrature souhaite donc croire que cette expérimentation pourrait être menée dans des conditions satisfaisantes, mais exprime aussi ses fortes craintes que cela ne soit pas le cas. Il est clair que la mise en place d'une telle évaluation, si elle n'est pas réalisée dans des conditions maîtrisées, peut avoir des conséquences particulièrement délétères. Inutile, donc, de se lancer dans une telle entreprise si les préalables et moyens nécessaires ne sont pas réunis.

D'autre part, le Syndicat de la magistrature réitère que chaque magistrat, y compris les chefs de cour, devrait faire l'objet d'une évaluation réalisée par des inspecteurs indépendants rattachés à un CSM rénové dans sa composition et ses attributions. Cette proposition ne fait pas obstacle à la mise en place de procédures complémentaires d'évaluation et serait surtout plus en phase avec la nature de l'évaluation à 360° : davantage un outil de développement personnel, qui vient compléter l'évaluation à proprement parler, qu'une véritable évaluation. Une telle solution permettrait par ailleurs de répondre à l'écueil précédemment cité de scission symbolique du corps, entre les « managers » et les magistrats.

Le rapport rendu par la mission Canivet

Le rapport rendu le 15 juillet 2019 par Guy Canivet retient globalement les préalables que nous avons posés pour cette expérimentation, à la différence notable que le pilotage et la réalisation de l'évaluation ne sont pas confiés à un pôle rattaché au CSM. Cette extension des missions du CSM nécessiterait en effet potentiellement une réforme constitutionnelle, celle-ci étant actuellement au point mort. Par ailleurs, il est proposé de créer un comité de pilotage de l'expérimentation et un collège d'évaluation (cette dernière étant une structure ad hoc prévue par la loi organique), qui seraient quasi exclusivement composés de chefs de juridiction ou d'anciens chefs de juridiction. Cette proposition ne nous paraît pas conforme à un des objectifs de l'évaluation à 360° que nous considérons comme central, à savoir évaluer les capacités du chef de juridiction à faire participer les

magistrats à des projets de juridiction, à animer le dialogue social, à prendre en compte les problématiques de souffrance au travail : des magistrats « de base » devraient nécessairement être représentés dans ces instances pour conduire cette expérimentation.

- Les auditions des magistrats par le CSM

Au-delà des postes pour lesquels le CSM a un pouvoir entier de nomination, le CSM a élargi depuis plusieurs années sa pratique d'audition des candidats à certains postes. Ainsi, sous la précédente mandature, cette pratique a été appliquée aux postes de premiers présidents de chambre, et, dans la formation parquet, étendue à ceux de premier avocat général. Depuis le début de votre mandat, cette pratique a encore été élargie. Le Syndicat de la magistrature s'en félicite, même s'il observe que l'audition ne saurait à elle seule permettre de se prononcer sur les qualités d'un candidat, et ne pallie pas le vide laissé par un système d'évaluation en l'état largement insuffisant.

Le Syndicat est ainsi favorable à l'élargissement du périmètre des auditions des candidats à tous les cas dans lesquels le CSM est très partagé, à tous les postes profilés et enfin lorsque, même en l'absence d'observants, le CSM envisage de rendre un avis négatif.

2. Les critères de choix du CSM

- Les règles en matière d'exigence de mobilité

Le Syndicat de la magistrature a pris connaissance avec intérêt des travaux menés en 2016 par le CSM sur la mobilité excessive des magistrats, et soutient plusieurs propositions qui ont résulté de ces travaux figurant dans le rapport annuel 2017 du CSM.

Ainsi, dans le rapport annuel 2016, le CSM relevait que « les évaluations des causes du turn over important qui s'est installé depuis quelques années n'ont pas été menées, semble-t-il, en tant que telles. Elles sont demeurées assez succinctes et de nombreuses questions mériteraient d'être affinées. [...] La question du lien entre certaines formes d'hyper mobilité et un malaise voire une souffrance au travail mériterait bien entendu d'être étudiée de près. »

Nous partageons totalement ce constat. La question de la mobilité est absolument indissociable de celle de l'état actuel des juridictions. Le turn over accéléré, qui conduit chaque année 20% du corps à la mobilité, a été rendu possible par les importantes vacances de postes et correspond aux tentatives désespérées de magistrats d'aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs que dans leur juridiction. La résorption des vacances de poste ne résoudra pas à elle seule la problématique, la circulaire de localisation des emplois (CLE) étant actuellement gravement sous-dimensionnée par rapport aux besoins des juridictions, ce qui n'est pas contesté depuis des années par les différents gardes des Sceaux qui se succèdent.

Le Syndicat de la magistrature revendique depuis plusieurs années avec les autres organisations professionnelles et syndicales de magistrats que des référentiels soient élaborés pour évaluer les besoins réels des juridictions et prévoir en conséquence la CLE. Ce travail est en cours avec la chancellerie, bien qu'il soit difficile de le mener selon une méthode de travail satisfaisante. Pour ne citer qu'un exemple, la DSJ ne nous a toujours pas fait parvenir, à moins d'une semaine de la prochaine réunion de travail, les statistiques d'activité des juridictions qui permettraient de partir d'une base commune pour élaborer ce référentiel.

Dans ce contexte qui pèse lourdement sur les magistrats, nous avons largement critiqué le positionnement pris par le CSM dans le recueil des obligations déontologiques des magistrats révisé et publié en janvier 2019, qui tranche avec ses propres constats. La notion de déontologie y est en effet étendue au point de faire reposer sur le magistrat une responsabilité dans les choix qu'il opère

en termes de déroulement de carrière, afin de les rendre conformes à l'intérêt de l'institution. Ce passage figure dans les annexes du recueil. Cette façon de confier - par délégation et individuellement - aux magistrats le soin d'assurer la bonne gestion des ressources humaines dans un contexte par ailleurs extrêmement dégradé n'est pas acceptable ni équitable et ce sujet paraît largement extérieur à la notion de déontologie.

Parmi les propositions élaborées par le CSM en 2017 en matière de mobilité, le Syndicat de la magistrature est favorable aux principes suivants :

- *Mettre en place une incitation financière pour les trois premières années dans un poste peu attractif et/ou la contractualisation lorsque le magistrat accepte de rejoindre un poste peu attractif sous la forme d'une sortie prioritaire ou d'un gain d'ancienneté*

Ce type de dispositif existe déjà pour les postes en Outre-mer ou les magistrats placés. Pour l'étendre à d'autres postes, il conviendra de définir précisément quel est le périmètre des postes peu attractifs, en fonction notamment du nombre de candidats sur ces postes au cours des années précédentes. De fait, et même si la situation des juridictions s'améliorait enfin, les juridictions peu attractives étant souvent celles qui connaissent les problèmes de sous-effectifs les plus lourds, certains ressorts sont de manière intangible moins prisés que d'autres. Un dispositif incitatif paraît ainsi de nature à faciliter la gestion des ressources humaines. Parmi les trois modes d'incitation proposés, le Syndicat de la magistrature est très favorable à l'incitation financière et au gain d'ancienneté, et plus réservé sur la contractualisation sous la forme d'une sortie prioritaire, en raison de la difficulté à mettre en place un tel dispositif. L'absence de visibilité sur les postes vacants trois ans plus tard, au moment où le magistrat accepte de rejoindre un poste peu attractif, est en effet un obstacle important. En outre, il serait peu efficient en raison de l'embouteillage constaté dans les ressorts les plus prisés.

- *Etablir une durée minimale d'exercice des fonctions fixée à trois ans pour les magistrats dans les règles non écrites*

Le Syndicat de la magistrature est favorable à ce que la DSJ et le CSM retiennent, au titre des règles non écrites, le principe de trois années d'exercice des fonctions au lieu de deux actuellement. Il propose par ailleurs, dans le même ordre d'idée que la durée d'exercice des fonctions de chef de juridiction soit fixée à 4 ans et non 3 ans comme actuellement.

Si ces règles sont moins souples pour les magistrats, il ne peut qu'être constaté que le temps nécessaire pour prendre connaissance d'un cabinet, maîtriser des nouvelles fonctions, acquérir la connaissance des particularités d'un ressort, ou encore nouer les liens avec les partenaires de l'institution est important. De ce fait, un changement de poste au bout de deux ans est contreproductif, et nuit à la qualité de la justice.

En revanche, le Syndicat de la magistrature est absolument opposé à ce que cette règle soit posée dans le statut, et l'avait clairement indiqué, tout comme d'ailleurs le CSM dans son rapport 2017, lors de l'examen de la proposition de loi de redressement de la justice déposée par Philippe Bas et adoptée par le Sénat. Il convient que cette règle puisse souffrir des exceptions pour prendre en compte des situations personnelles particulières, notamment en sortie d'école pour les magistrats ayant une situation familiale peu compatible avec un trop grand éloignement. Les critères devraient en être fixés de manière lisible, suffisamment claire et précise pour éviter le deux poids, deux mesures.

- *Favoriser les mobilités en équivalence fonctionnelle plutôt que géographique régionale*

La DSJ a écarté cette proposition faite par le CSM au motif qu'il convient de maintenir la mobilité géographique. Il ne s'agit évidemment pas de supprimer totalement l'obligation de mobilité géographique, qui contribue à l'impartialité du magistrat. En revanche, dans le contexte d'une mobilité géographique trop élevée dans le corps, il s'agit, dans l'appréciation des mérites d'un candidat par la DSJ et le CSM, de pouvoir valoriser la mobilité fonctionnelle et non exclusivement la mobilité géographique.

Comme le relèvent Yoann Demoli et Laurent Willemez (La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail, laboratoire Printemps (UMR UVSQ- CNRS)), « L'indicateur de mobilité géographique est corrélé positivement et très significativement à l'accès aux positions les plus prestigieuses. À l'opposé, l'indicateur de mobilité fonctionnelle y est corrélé négativement : en contradiction avec le modèle du juge polyvalent, la spécialisation fonctionnelle semble plutôt soutenir la réussite professionnelle, mesurée par l'accès à la hors-hiérarchie ».

Alors même que la DSJ soutient dans son discours, notamment au sujet du profilage des postes, que la polyvalence sera valorisée pour ne pas engager les magistrats dans une logique de filière dont ils ne pourraient plus sortir, un rééquilibrage paraît ainsi effectivement nécessaire, puisque la mobilité géographique est actuellement principalement valorisée.

L'avancement sur place :

Le Syndicat de la magistrature n'est en revanche pas favorable à la proposition faite par le CSM en 2017 de ne plus exiger de mobilité géographique pour le passage au premier grade. Ce principe peut apparaître séduisant pour plusieurs raisons. D'une part, il existe actuellement, de fait, de nombreuses dérogations à cette règle non écrite, qui sont pour beaucoup dans le sentiment des magistrats d'une opacité des mouvements, et d'une rupture d'égalité entre ceux auxquels les règles ne s'appliquent pas et les autres. Le fait de supprimer la règle comporterait ainsi l'avantage de loger tout le monde à la même enseigne. La DSJ est cependant très récemment revenu sur sa politique très libérale en matière d'avancement. Elle vient en effet, dans un revirement non annoncé - ce qui n'est pas satisfaisant pour les magistrats concernés - d'opposer la règle de la mobilité géographique pour le passage de grade à des magistrats du parquet parisiens qui souhaitent avancer sur place dans des pôles spécialisés. Les exceptions étaient en effet devenues nombreuses à Paris, de sorte que les magistrats pouvaient avoir le sentiment que ceux occupant des postes « prestigieux » dans les pôles échappaient aux règles s'appliquant au commun des mortels.

Autre argument en faveur de la suppression de cette règle non écrite, elle oblige les jeunes magistrats, déjà très mobiles en début de carrière pour rejoindre après leur premier poste la région et/ou la fonction souhaitée, parfois par étape, à quitter une nouvelle fois leur juridiction au bout de 7 ans pour obtenir leur passage au premier grade. Il existe ainsi une sur-mobilité à ce stade de la carrière.

Cependant, en l'état de la gestion des ressources humaines par la DSJ, il est à craindre que faire sauter ce verrou soit l'occasion de créer des rentes de situation, notamment dans les juridictions les plus attractives et les pôles. Il n'est pas possible d'affirmer que la chancellerie jouerait réellement son rôle pour favoriser, par exemple, un substitut exerçant dans une juridiction petite ou moyenne et souhaitant prendre un poste en avancement dans un pôle d'une grande juridiction, par rapport à un autre magistrat qui exercerait déjà dans ce pôle. Ainsi, les postes les plus attractifs risqueraient d'être trustés par les magistrats les occupant déjà au second grade. Le Syndicat de la magistrature se prononce donc en l'état pour le maintien de la règle, et pour la définition stricte de ses exceptions, qui doit figurer dans la note de présentation de la DSJ préalablement aux mouvements : l'avancement sur place ne devrait être possible que dans les postes pour lesquels aucun autre candidat ne s'est déclaré.

Concernant le passage à la hors hiérarchie, le même raisonnement prévaut. Il convient à cet égard de revenir sur les nombreuses exceptions faites par la DSJ et parfois validées par le CSM ces derniers mois, notamment à Paris, et de définir strictement quels postes peuvent justifier un avancement sur place. Pour le Syndicat de la magistrature, une telle exception peut être possible pour les postes du siège et du parquet dans le contentieux terroriste, puisque seule la juridiction parisienne est compétente en la matière.

Les durées maximales dans les fonctions

Concernant les règles de durée maximale d'exercice des fonctions, qui ne peuvent qu'être statutaires afin de les concilier avec le principe de l'inamovibilité des magistrats, le Syndicat de la magistrature est favorable à leur maintien en l'état, qui paraît équilibré. Nous avons ainsi fortement critiqué les dispositions de la proposition de loi pour le redressement de la justice votées par le Sénat : obliger des magistrats du siège à quitter leur lieu d'affectation au bout de dix ans, sans préjudice des dispositions déjà en vigueur pour les juges spécialisés, contreviendrait gravement au principe d'inamovibilité. Les modalités prévues pour le choix d'un poste après 10 ans de fonction imposeraient en effet en pratique aux magistrats de devoir opérer un choix dans le ressort de six cours d'appel différentes pour le poste suivant. Les conséquences de cette réforme seraient par ailleurs désastreuses sur la gestion des postes vacants : les magistrats arrivant aux 10 ans étant autorisés à poser un nombre restreint de candidatures, avec l'assurance que l'une d'elle soit satisfaite, certains seraient ainsi nommés en surnombre si les juridictions dans lesquelles ils candidatent sont déjà à effectif plein.

Enfin, le Syndicat de la magistrature a pris connaissance de l'idée actuellement étudiée, émanant du pouvoir exécutif, de porter la durée des postes de chefs de juridiction à 5 ans renouvelable une fois. Si cette proposition peut de prime abord apparaître séduisante afin que les chefs de juridiction dont les qualités de gestion d'une juridiction se révèlent médiocres ne restent pas en place pendant 7 ans, nous y sommes défavorables. Cette proposition viendra entamer un peu plus l'indépendance des magistrats, notamment pour ce qui concerne les magistrats du parquet, dont les conditions de nomination sont déjà insatisfaisantes, et qui seraient encore plus fragilisés s'ils devaient attendre, au bout de 5 ans, une permission de la chancellerie de poursuivre leurs fonctions, ce qui risquerait de renforcer la dynamique de hiérarchisation actuellement à l'œuvre. Le levier pour répondre à cette problématique d'un chef de juridiction ne donnant pas satisfaction est l'amélioration du processus de recrutement des chefs de juridiction plutôt que la durée des fonctions (cf refonte de l'évaluation supra, et cf infra).

- Sur le profilage des postes et la filiarisation :

Dès l'annonce par le directeur des services judiciaires de sa volonté de généraliser le profilage des postes, à l'automne 2017, le Syndicat de la magistrature s'est mobilisé pour analyser et démontrer les effets pervers d'une telle politique de gestion des ressources humaines. Nous saluons ainsi le rôle joué par le CSM, dans la précédente et l'actuelle mandature, qui a contraint la DSJ à abandonner son projet initial (cf annexe, « Profilage des postes et filiarisation, le grand impensé de la politique de gestion des ressources humaines »).

Fin 2017, la DSJ a en effet sensiblement amplifié le profilage des postes pour lesquels les magistrats devaient faire un acte de candidature spécifique. Cette orientation a été mise en œuvre dans la précipitation, sans doctrine claire et sans dialogue préalable avec le CSM. Initialement, la DSJ n'entendait pas prendre en compte les vœux des magistrats qui avaient déjà « coché » ces postes sans candidater à nouveau spécifiquement sur l'appel à candidature. Sur notre insistance, la DSJ a été contrainte de reculer sur ce point.

Nous avons critiqué, par un courrier adressé en 2018 au CSM et à la DSJ, les dérives produites par le profilage des postes. Nous avons proposé que la DSJ favorise la transparence, sous la forme de diffusion d'éléments sur la vacance du poste et de fiches descriptives, sans pour autant que cette diffusion modifie les critères habituels d'appréciation des mérites des magistrats. En revanche, nous avons contesté l'objectif affiché par la DSJ de généralisation des «actes de candidature» pour tous les postes, sur la base de fiches de postes qui superposeraient des critères supplémentaires à ceux habituels d'ancienneté et de qualités professionnelles. Il n'est pas acceptable, par exemple, qu'un candidat dont le parcours démontre les qualités professionnelles exigées ne soit pas proposé à un poste sous le prétexte qu'un autre candidat moins ancien et dont le dossier est moins satisfaisant a déjà exercé précédemment ces fonctions.

Par cette multiplication de critères sans articulation claire, la DSJ se donnait les moyens, sur tous les postes, d'écarter des candidats «naturels», de sa propre initiative ou sur celle du chef de juridiction, qui peut adapter une fiche de poste sur mesure pour le candidat désiré. Derrière cette filiarisation, c'est une magistrature à deux vitesses qui se profilait, avec des postes nobles et «techniques» à spécialiser et filiariser dans des pôles de compétences, et d'autres interchangeables, mutualisables, fusionnables, de manière particulièrement alarmante dans le contexte de la fusion TI/TGI.

Le CSM a répondu à notre interpellation à ce sujet, nous indiquant rejoindre nos préoccupations, qu'il a exprimées dans un focus de son rapport 2017. Dans son rapport 2018, il a fait état d'un avis rendu sur une proposition de nomination interrogeant la légitimité d'un profilage sur un poste de président de chambre de la famille. Le CSM a ainsi accueilli les observations d'un magistrat dont le dossier était de qualité équivalente et d'ancienneté supérieure. Par les avis rendus, et son dialogue avec la DSJ, le CSM a ainsi obtenu que la DSJ modifie sa doctrine, et ne réserve les appels à candidature qu'à un nombre limité de postes, les autres étant simplement diffusés pour information, conformément à nos propositions initiales.

Dans le cadre du mouvement actuellement en cours de préparation, la DSJ a rendu cette doctrine transparente pour les magistrats par la diffusion d'une note de cadrage le 17 janvier 2020 – un peu tard - et en mettant en ligne sur son site l'ensemble des postes profilés et diffusés en vue de la transparence de février. Cette pratique était nécessaire pour mettre en mesure les magistrats d'en avoir connaissance sans avoir à consulter systématiquement les nombreuses diffusions par mail de la DSJ.

Le Syndicat de la magistrature se réjouit de cette évolution, qui n'est cependant pas totalement aboutie. Nous appelons de nos vœux une définition du périmètre des postes profilés, qui doit pour nous être très restreint, en concertation avec les organisations syndicales, mais n'avons jamais été consultés sur ce point. La note de la DSJ définit actuellement le périmètre à « des contentieux spécialisés exercés à plein temps pour lesquels un haut niveau de technicité est nécessaire. Il s'agit principalement du terrorisme, du contentieux économique et financier, du contentieux traité par les JIRS, du contentieux social, et des assises ».

Cette définition du périmètre révèle une vision du « haut niveau de technicité » réservée à certains contentieux actuellement valorisés, y compris dans les réformes mises en oeuvre par le ministère, tandis que d'autres contentieux jugés non prioritaires sont délaissés. C'est le cas notamment, et globalement, du contentieux civil. Alors même que la fusion des TI et des TGI est de nature à tarir la filière civiliste, la fonction de juge d'instance, dont les attributions constituaient un socle cohérent, ayant disparu, la DSJ ne semble pas s'en préoccuper. Les seules fonctions civiles visées dans sa note sont en effet celles qui concernent le contentieux social.

Il nous apparaît au contraire hautement nécessaire de réfléchir aux moyens de pérenniser l'intérêt des magistrats pour les fonctions civiles. Sans pousser plus avant ici la réflexion sur ce point, le syndicat est favorable à la création de postes spécialisés en matière civile et pénale par décret, les magistrats choisissant le poste de juge ou vice président étant actuellement susceptible d'exercer leurs fonctions dans l'une ou l'autre matière, ou les deux.

La définition du périmètre des postes profilés dans la note de la DSJ est par ailleurs bien trop large. Le Syndicat de la magistrature conteste ainsi par exemple fermement le besoin de procéder par la voie des appels à candidature pour les assises, et plus encore pour le contentieux traité par les JIRS. Un des inconvénients de la spécialisation, malgré le bilan globalement positif du traitement de ce contentieux par les JIRS, est le risque de l'entre soi, entre des professionnels rompus au traitement de ce contentieux, pour lequel la procédure pénale contient des dispositions spécifiques plus attentatoire aux libertés que le droit commun. Il convient ainsi d'apporter un correctif à cette spécialisation, en permettant une relative circulation des magistrats exerçant dans ces fonctions.

Ensuite, il convient que la DSJ soit transparente sur la manière dont elle appliquera - ou non - les règles non écrites aux magistrats qui candidatent sur ces postes profilés (avancement sur place...). Le Syndicat de la magistrature souhaite que la filiarisation ne constitue pas un passe droit permettant de s'affranchir des règles auxquels tous les autres magistrats sont astreints. Le profilage des postes, et la filiarisation qui en résulte, doivent par ailleurs être articulés avec le principe selon lequel la mobilité fonctionnelle du magistrat doit être valorisée dans son parcours, au même titre que la mobilité géographique.

Enfin, la lecture des fiches de poste pour lesquels un appel à candidature a été diffusé inquiète quelque peu, certaines conditions étant posées de manière arbitraire. Ainsi, pour présider une correctionnelle JIRS de jugement, il est demandé de justifier d'une « expérience avérée en matière pénale d'au moins dix années, de préférence en qualité de juge d'instruction puis de président d'assises ». Le fait de devoir entrer durablement dans une filière pour exercer ensuite certaines fonctions est ici consacré.

- Sur les postes comportant une dimension de gestion des ressources humaines :

Comme déjà indiqué précédemment, les attributions du chef de juridiction lui donnent beaucoup de pouvoirs sur les magistrats de la juridiction. Le fonctionnement de la justice est gravement obéré par son sous-dimensionnement, tant en effectifs qu'en moyens matériels. De fait, la situation catastrophique des juridictions pèse considérablement sur les magistrats et fonctionnaires, dont nous constatons, à travers les saisines de notre syndicat, qu'ils sont de plus en plus en souffrance, voire pour certains en grande souffrance. Ce contexte entraîne une perte de sens de leurs missions et un mal être généralisé, qui a été très palpable dans notre étude sur la charge de travail des magistrats publiée l'année dernière.

Tous ces facteurs contraignent les chefs de juridiction à privilégier une logique gestionnaire, préjudiciable la qualité du service public, contraignant les personnels à faire toujours plus, parfois au détriment de leur équilibre personnel. S'y ajoutent parfois des pratiques managériales maltraitantes.

A l'heure où la souffrance au travail est débattue jusque dans les réunions au ministère, la question des critères et des modalités de choix des chefs de juridiction est donc cruciale. Ces critères doivent être centrés sur les aptitudes des candidats à exercer ces différentes missions, et non, notamment, sur l'existence de filières qui donneraient un droit acquis à des magistrats déjà chefs de juridiction à obtenir un poste de responsabilité. Le Syndicat de la magistrature estime que, contrairement à la

réalité actuelle, il n'y aurait que des avantages à ce que les chefs de juridiction alternent ces missions avec des fonctions juridictionnelles.

Par ailleurs, le Syndicat de la magistrature estime que la démarche entreprise cette année par la formation siège du CSM pour réduire le nombre de transparences de chefs de juridiction est de nature à améliorer les conditions dans lesquelles ils seront choisis. Au lieu d'avoir une visibilité sur quelques candidats pour quelques postes, au coup par coup, alors même que nombre d'entre eux font des demandes portant sur plusieurs postes, cette méthode permettra au CSM de jouer véritablement un rôle proactif dans la gestion des ressources humaines avec une vision d'ensemble des profils et des postes à pourvoir. De même, le principe de l'entretien de membres de CSM avec les PP et présidents qui ont plus de quatre ans de fonction améliorera cette vision d'ensemble du CSM dans une perspective plus dynamique de sa mission.

En ce qui concerne les fonctions de hiérarchie intermédiaire, la DSJ a développé ces dernières années des postes Bbis et HH dans toutes les fonctions, y compris les fonctions de cabinet, en attachant à ces postes une dimension de gestion des ressources humaines. Les magistrats obtenant ce grade sont ainsi venu supplanter ces dernières années les coordonnateurs de service dans les tribunaux pour enfants, à l'instruction, dans les chambres correctionnelles, qui pouvaient être auparavant choisis selon des critères plus informels et consensuels en interne dans les juridictions. Comme déjà indiqué dans la première partie, de nombreux collègues demandent maintenant ces postes pour accéder à la hors hiérarchie sans appétence particulière pour la gestion des ressources humaines. Certains postes repyramidés ne comportent d'ailleurs qu'artificiellement cette dimension de gestion des ressources humaines (c'est le cas par exemple de certains postes repyramidés de président de chambre correctionnelle au TJ de Paris). Mais la DSJ tient à attacher cette notion à l'obtention d'un poste HH.

Nous sommes confrontés depuis ces dernières années à un nombre croissant de remontées d'informations de nos collègues en juridiction concernant des conflits intra-services, voire une souffrance au travail, qui peut concerner aussi bien les magistrats coordonnateurs eux-mêmes que les magistrats de leurs services, que nous relient à la multiplication et à l'institutionnalisation des postes de hiérarchie intermédiaire occupés par des magistrats qui n'ont pas d'appétence ou de formation pour ces fonctions. Ainsi, les critères qui devraient prévaloir pour le choix des chefs de juridiction, à savoir un souci constant d'associer les magistrats à l'organisation des services et une attention à leurs conditions de travail, valent aussi pour le choix des magistrats qui occupent ces fonctions, dont le profil doit être adapté.

Le Syndicat de la magistrature s'interroge par ailleurs sur le principe même de réserver les postes hors hiérarchie à des magistrats occupant des postes comportant une dimension de gestion des ressources humaines. Il nous paraît légitime que des magistrats qui ont passé leur carrière dans des fonctions purement juridictionnelles accèdent eux-aussi à des postes hors hiérarchie. Il conviendrait alors de définir précisément quel est le contenu du poste, afin que les qualités du magistrats soient prises en compte pour être en adéquation avec le profil recherché.

- L'égalité homme-femme

Yoann Demoli et Laurent Willemez relevaient dans leur rapport précité (La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail, laboratoire Printemps (UMR UVSQ- CNRS)) à partir de chiffres recueillis début 2018 « les positions de cheffe de juridiction montrent une forme de masculinisation tout à fait atypique, eu égard à la féminisation de la profession : les hommes deviennent chefs de juridiction à la fois plus jeunes, comparativement aux femmes, et bien plus fréquemment. Si 3 % des hommes de 36-40 ans sont déjà chef de juridiction,

c'est le cas de trois fois moins de femmes. Le sexe-ratio diminue un peu ensuite pour s'établir à 2 : les hommes étant deux fois plus souvent chefs de cour, à chaque âge, que les femmes. La répartition par sexe varie fortement selon les grades. Si, au 1er avril 2017, on compte 1006 magistrat.es au grade le plus élevé, celui de la hors-hiérarchie, parmi ces derniers, 451 sont des femmes et 555 sont des hommes. Cette différence entre hommes et femmes n'est pas seulement due à un effet d'âge, c'est-à-dire à une structure des âges masculine décalée vers le haut. En effet, parmi les magistrat.es ayant au moins 17 années d'ancienneté dans le corps, le taux d'obtention de la hors hiérarchie est de 18,1 % pour les hommes de 51-55 ans, 42 % pour ceux âgés de 56 à 60 ans et de 55,6 % pour les 61 ans et plus. Ces taux sont égaux respectivement pour les femmes à 11,5%, 29,4 % et 43,3 %. Bref, si l'accès à la hors-hiérarchie s'élève avec l'âge, accroissant le vivier des hommes atteignant ce grade, il n'en demeure pas moins que cet accès est nettement en faveur des hommes, à tranche d'âge comparable ».

Les statistiques fournies dans les rapports du CSM en 2017 et 2018 montrent un infléchissement sur cette période des efforts réalisés pour promouvoir des femmes aux postes de chefs de juridiction par rapport à l'évolution très favorable constatée pendant la précédente mandature du CSM. Ce dernier avait en effet, entre 2011 et 2014, conduit une politique très volontariste en la matière. On observe ainsi une augmentation substantielle du nombre de nominations de femmes à des postes de présidente entre 2011 et 2014 (de 24% à 39%) puis ce taux est resté à peu près stable pendant la mandature suivante du CSM jusqu'en 2018.

Ainsi, en 2017, sur les 12 postes de première présidente pourvus en 2017, le CSM relevait 34% de candidates femmes et soulignait que plus la cour était grosse, moins il y avait de candidates. Il était aussi observé que les hommes, pour lesquels la mobilité géographique est souvent plus aisée que pour les femmes, étaient candidats à beaucoup plus de postes en même temps. Sur la même année, 41% des postes étaient attribués à des femmes. Ainsi, fin 2017, 11 premières présidentes sur 34 étaient des femmes, et 16 procureurs générales sur 34.

En 2018, le CSM nommait 3 femmes sur les huit postes de premier président pourvus (37,5 %). Les femmes représentaient seulement 26 % des candidates (23,5 % des candidatures).

Concernant les postes de présidents, le CSM relevait en 2017 et 2018 que les femmes candidates étaient moins nombreuses que les hommes pour les postes HH, alors que cette différence tendait à s'amenuiser pour les postes du premier grade. En 2017, 38% de femmes étaient nommées sur les postes où il y avait des candidatures féminines. En 2018 le CSM nommait 11 femmes sur 37 présidents (30%), tout en relevant que sur certains postes, les candidatures étaient exclusivement masculines.

Les chiffres pour 2019 devraient être connus dans le prochain rapport annuel du CSM. A cet égard, il serait intéressant que les statistiques fournies portent chaque année sur des données calculées de la même manière, afin de permettre une comparaison plus aisée.

Un examen non exhaustif des transparences parues en 2019 semble démontrer que des femmes ont été nommées en proportion importante aux fonctions de présidente, ce qui n'est pas le cas pour les fonctions de première présidente.

Un comptage manuel permet de relever que les premiers présidents sont actuellement 13 femmes et 23 hommes. La distorsion demeure donc importante, et ne semble pas se résorber naturellement pour l'instant. Concernant les présidents, 92 sont des hommes et 72 des femmes, la situation étant un peu plus équilibrée.

Le rapport d'activité du CSM en 2012 avait mis en avant le fait que la disparité de carrière entre les hommes et les femmes au sein de la magistrature tenait clairement et en priorité à l'importance donnée en France à la mobilité géographique dans la carrière des magistrats.

Aussi, les préconisations précédemment exposées (rééquilibrer l'importance du critère de mobilité fonctionnelle par rapport à celui de mobilité géographique dans l'appréciation des mérites, casser les logiques de filières de chefs de juridiction, en n'exigeant pas le parcours type « petite juridiction/moyenne juridiction/grande juridiction) sont aussi de nature à corriger le déséquilibre hommes-femmes au sein de la hiérarchie judiciaire.

3. La motivation des avis rendus sur les nominations :

Les magistrats peinent à comprendre les critères qui président aux choix de la DSJ pour les nominations. La « transparence » demeure à bien des égards opaque et les nombreuses exceptions, qui varient d'un mouvement à l'autre au gré des changements de doctrine de la DSJ, rendent les principes illisibles.

Le rôle du CSM est à cet égard primordial. Idéalement, il serait souhaitable qu'un avis motivé soit adressé à chaque observant que l'avis soit conforme ou non, bien que les moyens actuels dont dispose le CSM soient vraisemblablement insuffisants pour le faire au regard du nombre d'observants. La motivation des avis non conforme adressés au magistrat concerné pourrait par ailleurs être développée, son caractère très succinct ne permettant pas toujours au magistrat d'en comprendre les raisons.

La pratique des recommandations, signalements et situations dignes d'intérêt est opportune et mérite d'être poursuivie.

II. Discipline et responsabilité des magistrats

1. Sur l'éventuelle réforme en matière de responsabilité des magistrats

La lecture de la presse, puis nos récents échanges avec le cabinet de la ministre nous ont appris que le pouvoir exécutif envisage une réflexion sur le thème de la responsabilité des magistrats.

Le Syndicat de la magistrature constate que le postulat selon lequel les magistrats feraient l'objet de sanctions insuffisantes, ce qui justifierait une modification des règles applicables en matière disciplinaire, est erroné. Les statistiques démontrent d'ailleurs le contraire, puisqu'un tiers des sanctions prononcées depuis le début de la cinquième République l'ont été sur les dix dernières années. L'analyse des différents rapports du CSM ne porte par ailleurs pas à croire que ce dernier ferait preuve d'une clémence particulière vis-à-vis des magistrats. Par ailleurs, toute évolution qui conduirait à faire entrer le champ de l'activité juridictionnelle des magistrats dans l'appréciation d'une faute disciplinaire est à proscrire.

La réflexion doit selon nous en revanche se porter sur la gestion des ressources humaines, les chefs de juridiction ne réagissant pas systématiquement à certains comportements problématiques de magistrats, surtout si ceux-ci remplissent leurs objectifs en matière de gestion des flux, jugés prioritaires. La question de la formation des chefs de juridiction sur ce point, ainsi que sur celui, voisin, des problématiques de harcèlement, nous paraît devoir faire l'objet d'un travail incluant les syndicats de magistrats. De plus, il n'existe pas de circuit institutionnel clair et éprouvé lorsque le comportement problématique est celui du chef de juridiction lui-même ou du coordonnateur.

L'inspection générale de la justice a récemment mis en œuvre une nouvelle forme de mission nommée « examen de situation », qu'elle présente comme une réponse souple aux difficultés rencontrées en juridiction ne justifiant pas nécessairement ni une inspection de fonctionnement de

toute la juridiction, ni une enquête administrative. En effet, depuis l'arrivée d'un nouveau chef à la tête de l'Inspection générale de la justice, ces « enquêtes flash » ont lieu, selon les explications qui nous ont été données sur cette méthodologie, pour répondre à une situation en juridiction ne relevant pas a priori d'une faute disciplinaire ou d'un dysfonctionnement avéré, mais d'une « difficulté », notamment dans le management de la juridiction ou de l'un de ses services. Nous avons dans un premier temps critiqué le caractère inopiné de la mise en œuvre de ces missions intervenues en 2018 sans en expliquer préalablement le cadre ni aux organisations syndicales ni aux magistrats concernés.

Dans un second temps, le Syndicat de la magistrature a indiqué à l'Inspecteur général de la justice que cette méthode de travail ne pouvait avoir de sens que si un retour était effectué à la juridiction et au service concerné, avec une aide éventuelle pour remédier à la difficulté, outils qui n'existent pas actuellement. Nous avons dit notre crainte que ces outils ne soient pas véritablement mis en place, et que ces examens de situation ne soient que l'occasion pour la chancellerie d'envoyer l'inspection de manière beaucoup plus fréquente dans les juridictions, faisant régner ainsi une atmosphère générale de suspicion vis-à-vis des collègues. Nous avons aussi pointé le risque, qui préexistait déjà, d'utilisation d'un cadre à mauvais escient, le seul cadre dans lequel les magistrats peuvent être assistés étant celui de l'enquête administrative. Une réunion de travail est fixée en février pour avancer sur ce point.

Le Syndicat de la magistrature estime par ailleurs que d'autres voies devraient être trouvées pour apporter une réponse aux difficultés rencontrées en juridiction ou aux comportements problématiques, en raison de l'insuffisante indépendance de l'Inspection vis-à-vis de la ministre et du caractère encore trop opaque et arbitraire de sa méthodologie. C'est pourquoi nous travaillons actuellement à une proposition afin de permettre aux magistrats de signaler eux-mêmes des comportements problématiques de leurs collègues, que ces comportements les visent eux-mêmes, ou des fonctionnaires de greffe, ou encore d'autres personnels travaillant avec les magistrats, ou enfin des justiciables.

Il existe en effet un vide qui réduit les magistrats à l'impuissance puisque les justiciables et les chefs de juridiction peuvent saisir le CSM et pour les seconds prendre d'autres mesures lorsque le comportement ne constitue pas une faute disciplinaire, tandis que les magistrats ne disposent d'aucune voie dédiée pour faire remonter les problématiques auxquelles ils sont confrontés. La seule possibilité, le signalement au chef de juridiction, n'est quasiment jamais utilisée, car les magistrats savent que ces signalements restent la plupart du temps sans suite, et il n'est pas aisé par ailleurs de « dénoncer » un collègue directement à son chef de juridiction. Certaines réactions sont particulièrement dissuasives : nous sommes ainsi intervenus très récemment au soutien de magistrats du parquet qui avaient avisé leur procureur d'un comportement problématique d'un collègue. La première réaction du procureur avait été de leur reprocher leur indécatesse, en les menaçant implicitement de suites disciplinaires.

2. Les pouvoirs d'investigations des commissions d'admission des requêtes du CSM

Depuis la création d'une saisine du CSM par les justiciables, après filtrage par les CAR, une seule affaire a donné lieu à sanction disciplinaire d'un magistrat. Ce constat conduit à interroger la procédure actuelle. Il est ainsi relevé que les CAR ne disposent pas de pouvoir d'investigations en dehors de l'audition des magistrats concernés. Les CAR sont placées devant le choix difficile, avec peu d'éléments, d'ouvrir une procédure disciplinaire ou de classer la plainte.

C'est la raison pour laquelle le Syndicat de la magistrature est favorable à ce qu'une réforme intervienne pour confier aux CAR des pouvoirs d'investigation dans le cadre du filtrage des plaintes.

3. La nécessaire évolution de la procédure administrative préalable à la procédure disciplinaire mise en œuvre par l'Inspection générale de la justice

Le CSM a joué un rôle déterminant ces dernières années dans l'évolution de la méthodologie appliquée par l'Inspection, en annulant des pièces, et en écrivant dans sa décision de 2013, rendue en réponse à nos observations dans le cadre d'une procédure disciplinaire, que « pour apprécier le respect des droits de la défense et du principe du contradictoire, il y a lieu de s'attacher non seulement aux droits qui sont accordés au magistrat poursuivi postérieurement à la saisine du CSM mais aussi, compte tenu de son rôle déterminant dans le recueil des éléments de fait susceptibles de justifier une poursuite disciplinaire, aux conditions dans lesquelles l'inspection générale des services judiciaires (devenue IGJ), lorsqu'elle est saisie à cet effet par le garde des Sceaux, conduit, antérieurement à la saisine du conseil par ce dernier, les auditions du magistrat lors de l'enquête administrative à laquelle elle procède et permet au magistrat de les préparer ». La distinction entre la phase administrative et disciplinaire ne saurait ainsi justifier de soustraire aux règles du procès équitable la première phase, le CSM ayant affirmé le continuum existant entre les deux et le rôle déterminant de la première phase d'enquête. Le CSM a par ailleurs dégagé dans cette décision le principe selon lequel le magistrat pouvait être « assisté lors de ses auditions ».

Cette évolution est cependant inachevée. Le principe de la liberté méthodologique de l'IGJ dans la conduite des enquêtes administratives visant le comportement d'un magistrat est problématique. Au-delà de la nécessaire évolution de la loi organique qui doit prévoir les modalités de l'enquête administrative dans le statut des magistrats, cette procédure pourrait déjà évoluer sur seule décision du chef de l'inspection. Les évolutions actées en 2016 par le précédent chef de l'IGJ dans une note interne vont dans le bon sens, mais demeurent insuffisantes, en ce qu'elles prévoient certes l'assistance d'un tiers lors de la notification de la lettre de mission et de l'audition, mais que celui-ci ne peut poser aucune question ni faire d'observations autres que sur le déroulement de l'audition, l'assistance demeurant passive. De même, nous saluons le fait que les pièces du dossier soient remises au magistrat avant son audition, mais le contradictoire s'arrête là, puisque le rapport rédigé par l'inspection est ensuite transmis à la garde des Sceaux sans être communiqué au magistrat, et sans qu'un délai lui soit fixé, autre que le délai de prescription, pour décider ou non de saisir le CSM. Le magistrat peut cependant obtenir le rapport qui le concerne s'il en fait la demande, conformément à la jurisprudence de la CADA, mais cette démarche n'est jamais fluide.

Nous continuerons ainsi à porter devant le CSM des conclusions dans les dossiers dont il est saisi afin que les droits des magistrats pendant l'enquête administrative soient consacrés.

III. Déontologie

Le Syndicat de la magistrature a été consulté, comme les autres organisations syndicales, lors de la révision du recueil des obligations déontologiques des magistrats, publié en janvier 2019. Si certaines de nos observations ont été prises en compte, notre point de vue est globalement critique sur cette deuxième mouture du recueil.

L'ambition affichée par le CSM dans le courrier qui accompagnait le projet était de transformer le recueil en un guide répondant plus précisément aux interrogations pratiques des magistrats. La structure et le contenu du recueil ont été modifiés en conséquence. La première partie, qui reprend et modifie le précédent recueil, atteint sur certains thèmes un niveau de détail plus important que précédemment. Il y a été ajouté une seconde partie, entièrement nouvelle, rédigée sous la forme de fiches thématiques, et qui constitue une annexe du recueil.

Si l'objectif de fournir aux magistrats des outils comportant des réponses à leurs questionnements en matière de déontologie est louable en soi, nous avons critiqué le cadre choisi, en ce que le recueil des obligations déontologiques risque alors de se transformer de fait, par la nature et la précision des prescriptions qu'il contient, en code de déontologie, ce qui n'était pas le choix du législateur.

La démarche ayant présidé à la création du SAVD (service d'aide et de veille déontologique) au sein du CSM, revendiquée depuis longtemps par le Syndicat de la magistrature, correspondait justement à la volonté de donner aux magistrats des clefs pour répondre aux questions particulières auxquelles ils sont confrontés. Le SAVD comporte plusieurs caractéristiques qui en font tout l'intérêt : l'absence d'écrit formalisé, le caractère non surplombant de la démarche, puisqu'il s'agit d'un dialogue entre le magistrat et le SAVD dans lequel ce n'est pas une solution « clé en main » qui est fournie mais un échange permettant au magistrat d'explorer tous les enjeux de la question qui se pose à lui. La démarche de consigner par écrit des prescriptions très détaillées - en l'occurrence très contestables au fond sur de nombreux points et forcément incomplètes - est toute autre.

La méthode de révision du recueil n'a pas donné une place suffisante aux regards extérieurs. Le texte est insuffisamment structuré, et constitue un mélange indistinct de principes résultant directement de textes d'inégales valeurs juridiques et de lignes de conduites dégagées par le CSM. Ce problème de construction découle directement de l'absence de choix clair des auteurs du texte sur la nature exacte du recueil, entre guide de bonnes pratiques et recueil des obligations déontologiques. En ne procédant pas à l'analyse des attendus de ce texte, destiné à la fois aux citoyens et aux magistrats, les auteurs ont produit un document par essence hybride, dont la nature même est problématique.

Sur le fond, la déontologie n'est pas abordée dans le texte comme un ensemble de principes qui à la fois obligent le magistrat et le protègent, en sa qualité de membre d'une autorité indépendante jouant un rôle essentiel en démocratie. Le fait que soient égrenés des principes de valeur et d'importance inégales, sans articulation entre eux, et sans réelle structuration conceptuelle, donne le sentiment d'un carcan qui corsete le magistrat, sans que ne ressortent les points essentiels qui doivent le guider dans sa conduite et qui favoriseraient la confiance des citoyens envers la justice.

Dans cet inventaire très désordonné, domine le sentiment que c'est sur les seuls magistrats que repose le bon fonctionnement de l'institution judiciaire. Cette vision de la déontologie fondée uniquement sur la responsabilité personnelle des magistrats, à l'exclusion de toute vision institutionnelle, est problématique.

Pendant les travaux de révision, nous avons rédigé de nombreuses propositions d'amendements sur l'ensemble du recueil, concernant les points les plus critiquables du texte, dont beaucoup ont été retenues. Nombre d'entre elles concernent le sujet de l'impartialité et du devoir de réserve, la version finale publiée, bien qu'améliorée, demeurant problématique sur ces points. Un des fils conducteurs du recueil est le désir des rédacteurs d'étendre les notions d'impartialité et de réserve au-delà des strictes prescriptions du statut, au détriment de l'engagement des magistrats dans la cité et de la liberté d'expression.

Un glissement s'opère dans le recueil entre le principe de l'impartialité objective et le fait de poser que la manifestation publique d'un engagement serait en soi problématique, en révélant les opinions personnelles du magistrat sur la vie de la cité. Ce sont deux notions bien distinctes, sauf à valider l'idée selon laquelle tout engagement serait interdit au magistrat, alors même que la liberté d'expression lui est reconnue comme pour tout citoyen et qu'elle est spécifiquement protégée par la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme.

De manière générale, le Syndicat de la magistrature critique depuis plusieurs mois, dans de nombreuses prises de position publique, l'extension sans fin de la notion d'impartialité objective,

dans des proportions qui sont sans rapport avec les exigences du statut. Il s'agit là d'un véritable dévoiement de la notion d'impartialité objective : alors qu'elle implique une démarche objective afin de rechercher si le juge offre des garanties suffisantes pour exclure tout doute légitime sur son impartialité, on en arrive actuellement à ce qu'elle résulte directement de l'appréciation – subjective – de tout un chacun concernant l'impartialité du magistrat qui juge son affaire.

Cette conception conduit soit à empêcher, de fait, les magistrats d'avoir une expression et une activité dans la vie de la cité, soit à accepter l'idée que l'action de la justice puisse être paralysée par des demandes incessantes de dépaysement ou des recours en récusation. Le fait que le magistrat participe à la vie de la cité est pourtant une condition essentielle pour que l'institution judiciaire joue pleinement son rôle en démocratie, notamment parce que ceux qui rendent la justice doivent aussi pouvoir alerter sur les dysfonctionnements qu'ils constatent en son sein. C'est d'ailleurs précisément l'argument utilisé par la CEDH qui consacre la liberté d'expression des magistrats : dans les arrêts *Guja c. Moldova* du 12 février 2018 et *Koudechkina c. Russie* du 26 février 2009, elle affirme ainsi le principe de la liberté d'expression des membres du pouvoir judiciaire lorsqu'ils révèlent certains dysfonctionnements qui en compromettent les valeurs.

Tout magistrat a des opinions, et son devoir d'impartialité lui impose de juger sans idée préconçue, la manifestation publique de ces opinions étant sans effet à cet égard, tant que son expression publique ne vise pas spécifiquement une partie au procès. Les règles du déport, et les règles instaurées en 2016 dans le statut visant à prévenir les conflits d'intérêts, imposent au magistrat de ne pas juger certaines affaires dans lesquelles son impartialité objective serait mise en cause, en raison notamment de ses liens avec les parties, y compris dans le cadre de fonctions bénévoles. Il convient de ne pas ajouter à ces prescriptions statutaires.

Le Syndicat a diffusé après cette publication un décryptage du recueil, qui figure en annexe de la présente note, et détaille les critiques que nous formulons sur ce texte.

IV. Le rôle du CSM dans la protection de l'indépendance de la justice

La réforme de 2008 a bâillonné de fait le CSM puisqu'il ne peut se saisir d'office lorsque l'indépendance de la justice est menacée. Quant aux magistrats « de base », ils sont les seuls à ne pas pouvoir saisir le CSM, alors que le ministre de la Justice, la hiérarchie judiciaire et les citoyens le peuvent.

Cette possibilité est pourtant largement ouverte aux magistrats des autres pays européens, et la Charte européenne sur le statut des juges, élaborée en 1998 au sein du Conseil de l'Europe, prévoit d'ailleurs dans son article 1.4 que « le statut offre à tout juge ou toute juge qui estiment que leurs droits statutaires, ou plus généralement leur indépendance ou celle de la justice sont menacés ou méconnus d'une manière quelconque la possibilité de saisir une telle instance indépendante disposant de moyens effectifs pour y remédier ou pour proposer d'y remédier ».

La réforme de 2013 a été un échec, mais il nous semble que le CSM peut malgré tout agir. Malgré le rôle limité accordé par la Constitution, le CSM a déjà choisi de s'exprimer et vous l'avez encore fait récemment au sujet de l'indépendance de la justice à Monaco.

Nous attendons ainsi que le CSM ne se censure pas. Le principe de l'indépendance de la justice est régulièrement menacé - pour ne citer que des exemples récents, les conditions dans lesquelles s'organise la suppression de postes de juges d'instruction, la réforme de l'ENM ou il y a quelques jours les propos du Président de la République au sujet de l'affaire Halimi. Le CSM serait à notre sens à sa place en intervenant publiquement sur ces questions.

La fragilité de l'institution judiciaire tient aussi largement à l'état d'indigence dans laquelle elle est maintenue. Aussi, le Syndicat de la magistrature estime que les déplacements réguliers du CSM en juridiction sont une pratique qu'il convient de maintenir, afin que ses membres aient une vision concrète des moyens insuffisants qui lui sont alloués et des conditions dans lesquelles la justice est rendue. Cette connaissance très concrète est indispensable pour que le CSM joue pleinement son rôle.

ANNEXES

- Analyse et propositions du Syndicat de la magistrature sur l'élection des magistrats membres du CSM
- Qui a peur des personnalités extérieures ?
- Disciplinaire : droits devant !
- Indépendance de la justice, n'attendons pas l'hypothétique réforme constitutionnelle ! Nos propositions de réforme statutaire relevant de la loi et de la loi organique
- Profilage des postes et filiarisation : le grand impensé de la politique de gestion des ressources humaines
- Décryptage du recueil des obligations déontologiques des magistrats