

Paris, le 16 décembre 2022

## **EQUIPE AUTOUR DU MAGISTRAT OBSERVATIONS DU SYNDICAT DE LA MAGISTRATURE**

Parmi les recommandations des états généraux de la justice figure notamment l'embauche de « collaborateurs » de magistrats. Il s'agit, selon les auteurs du rapport, de « repenser le travail du juge avec une équipe renforcée pour lui permettre de se recentrer sur ses missions essentielles ». Ce faisant, les conclusions des états généraux prennent la suite d'une multitude de rapports<sup>1</sup>, déclarations politiques et stratégies ministérielles qui recommandent la constitution d'une équipe autour du magistrat. Cette recommandation des états généraux fait partie de celles qui pourront recevoir une déclinaison pratique, puisqu'elle ne nécessite pas de véhicule législatif et que le garde des Sceaux a décidé de la porter.

Cette perspective révèle la puissance politique de la thématique qui porte en elle une partie des critiques contre les modalités actuelles de fonctionnement de la justice et ouvre des potentialités de réforme importantes. Difficile néanmoins d'occulter ce qui apparaît comme une évidence : parmi les partisans de cette évolution figurent tous ceux qui sont avant tout désireux de limiter le coût – et pour certains la place – de la justice en France. Evidemment, ces soutiens encombrants incitent à la méfiance, et il serait tentant de voir dans le concept d'équipe autour du magistrat le cheval de Troie de nouveaux reculs pour l'institution judiciaire. Pour autant, le sujet est complexe et mérite, à notre sens, plus qu'une réaction d'humeur.

La terminologie, en elle-même, nécessite quelques développements. Le terme d'équipe autour du magistrat s'est imposé, sous l'impulsion du ministère, pour décrire différentes évolutions consécutives à la loi J21 et déclinées en pratique par les grandes campagnes de recrutement de contractuels, qu'ils soient A, B ou C. D'autres notions ont pu avoir pour objectif de décrire cette même réalité : « magistrats chefs d'équipe », « sucres rapides », greffier assistant du magistrat, juriste assistant, chargé de mission, etc.

Une équipe, terme sans consistance juridique, est, selon l'Académie française, un « groupe d'ouvriers ou d'employés travaillant ensemble sous la direction d'un même surveillant (...) ». Par extension. Groupe de personnes affectées à un travail déterminé ou unies par un but commun ». Il implique, quelque part, l'existence d'un lien de subordination derrière une personne. A l'inverse, le terme « autour » implique une notion de proximité, mais pas nécessairement de hiérarchie, même s'il évoque également une cour réunie autour de son roi. L'« équipe autour » flirte donc avec l'oxymore. La référence au « magistrat », au singulier, implique une transposition possible à l'ensemble des fonctions des juridictions. Elle sous-entend également une structuration par le bas, chaque magistrat – même « de base » – devenant chef d'une équipe. Elle n'a pas pour autant été demandée par l'ensemble des magistrats, certains s'y montrant pour le moins hostiles. Est-ce à dire que la référence au magistrat dans le concept d'équipe autour du magistrat a été conçue comme une

---

1 Voir par exemple Serge Guinchard, [L'ambition raisonnée d'une justice apaisée](#), la Documentation française, 2008 ; Antoine Garapon, Sylvie Perdrille, Boris Bernabé, Charles Kadri, [La prudence et l'autorité – l'office du juge au XXI<sup>ème</sup> siècle](#), 2013 ;

tentative de séduction des magistrats de base, ou une compensation à l'égard de magistrats qui subiraient cette évolution ?

Quoi qu'il en soit, la relative imprécision du terme d'équipe autour du magistrat lui permet d'agglomérer des visions très différentes et rend la critique complexe : comment discuter un concept indéfini, qui vise à répondre à des critiques qui peuvent être fondées contre le fonctionnement actuel de l'institution judiciaire ? Il rend également la déclinaison opérationnelle difficile, puisque le terme peut regrouper des programmes très différents. A cet égard, la clarification sémantique proposée par le rapport Lottin qui propose le terme d'équipe juridictionnelle pluridisciplinaire nous semble préférable : elle recoupe une certaine réalité et évite le faux hommage aux magistrats.

## **I. NE SOYONS PAS DUPES : DERRIERE L'EQUIPE AUTOUR DU MAGISTRAT, UN RENFORCEMENT DE LA MAINMISE DE LA HIERARCHIE JUDICIAIRE SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA JUSTICE**

Les partisans d'une structuration en équipe pluridisciplinaire se rejoignent pour la plupart derrière une critique de la solitude du magistrat. Nous sommes les premiers à la regretter : nous estimons que la collégialité doit être la norme et nous avons combattu, sans succès malheureusement, ses reculs progressifs, qu'il s'agisse d'inventions venues du terrain, de pratiques destinées à contourner ou minimiser l'obligation de collégialité pour faire face à la masse de travail (pratique du juge rapporteur par exemple), ou d'évolutions législatives et réglementaires élargissant le recours au juge unique. Nous soutiendrons bien évidemment toutes les réformes qui permettront de revenir à une réelle collégialité, ce qui ne peut passer, à notre sens, que par un recrutement massif de magistrats. Nous saluons d'ailleurs les conclusions des états généraux de la justice qui livrent un constat accablant sur les dysfonctionnements de l'institution judiciaire induits par le manque de personnels et qui ont recommandé le recrutement de 1500 magistrats supplémentaires, ce qui nous semble un minimum, dont nous sommes malheureusement persuadés qu'il ne permettra pas un retour à la collégialité.

Ils critiquent également un éparpillement du métier de magistrat. Il s'agit d'une critique qui nous semble fondée – de fait, les magistrats se retrouvent régulièrement à assumer des tâches qui ne sont pas de leur compétence. Notre enquête sur la gestion des ressources humaines dans la magistrature<sup>2</sup> a mis en évidence le nombre de magistrats qui sont contraints de pallier l'absence de greffier dans leur cabinet, les juges d'instruction qui cotent eux-mêmes leurs dossiers, les juges des enfants et juges de l'application des peines qui convoquent eux-mêmes, mettent en forme leurs décisions, etc. Dans le même sens, nous avons également assisté, impuissants, à l'apparition puis à l'extension progressive des audiences sans greffier, ce que nous avons également déploré. Cette critique ne nous semble pas, cependant, devoir justifier le recrutement massif de juristes assistants ou d'assistants de justice. Les attributions évoquées relèvent pour l'essentiel des attributions des fonctionnaires de greffe qu'ils soient B ou C, et nous ne pouvons que répéter une nouvelle fois combien il est urgent de recruter massivement des fonctionnaires de greffe, avec des statuts pérennes – et non des contractuels, donc . Cela passe nécessairement par une revalorisation importante de leurs salaires, qui nous semble essentielle au regard de leur compétence, de l'importance de leurs fonctions et de leur action au quotidien dans les juridictions. La consécration par une évolution vers la catégorie A des greffiers, demandée par une part des organisations syndicales de greffiers, nous semble aller dans ce sens, sans qu'il soit besoin de leur transférer des compétences juridictionnelles.

En somme, les principales motivations avancées par les partisans de l'équipe autour du magistrat n'expliquent pas leur positionnement. Existe-t-il d'autres motivations moins avouables expliquant cet engouement ?

### **A. Qualité du processus juridictionnel : sauvegarde ou sacrifice ?**

Certains des partisans de « l'équipe juridictionnelle » espèrent que la réorganisation permettra, à budget constant, de sauvegarder la qualité des décisions de justice et la qualité des conditions de travail des

---

2 [La grande gabegie – Enquête sur la politique de ressources humaines du ministère de la Justice, février 2022](#)

magistrats et greffiers<sup>3</sup>. Le concept d'« équipe autour du magistrat » se nourrit alors d'une idée force, celle de la mutation du métier même de magistrat : la massification des contentieux, qui s'explique pour une large partie par la diminution du ratio magistrat/nombre d'affaires nouvelles, a entraîné une crise de paradigme, avec l'avènement d'une logique avant tout économique du fonctionnement des juridictions, qui sont réduites à des usines de traitement de stocks et de flux. Elle a conduit à des réorganisations dans les juridictions avec une spécialisation croissante, destinée notamment à faire des économies d'échelle sur certains contentieux. La conséquence, promue par les chefs de juridictions, est une tendance à une taylorisation du travail, en lien avec différentes réformes législatives et organisationnelles, qui induit l'établissement de séries de tâches similaires. Les premiers concernés par cette évolution ont été les parquets avec l'avènement du TTR, généralisé au début des années 2000. Le recours croissant à l'emploi d'assistants de justice et avocats stagiaires en PPI a permis d'initier une évolution en ce sens pour le siège. La création de la fonction de juriste assistant permet d'alimenter cette dynamique.

Par ailleurs, l'évolution vers une équipe autour du magistrat est renforcée par une mutation – réelle ou supposée – des attentes des citoyens dans la justice, avec une focalisation sur une certaine conception de l'égalité devant la loi et la sécurité juridique qui met l'accent sur la qualité de l'organisation et de la gouvernance. Le modèle d'une telle justice est celle de magistrats qui délibéreraient à plusieurs puis dicteraient des *guidelines* à des juristes assistants et assistants de justice, réduits au rang d'automates, qui déclinaient ces grands principes dans des décisions de justice.

Nous considérons que, cette conception de la fonction de juger méconnaît la complexité de nos missions. Derrière des séries de dossiers se cachent des situations individuelles de justiciables parfois très différentes, et seule une maîtrise complète du processus juridictionnel, de la découverte des pièces du dossier jusqu'à la signature de la décision permet de rendre une décision de qualité. L'idée d'une « délégabilité » des tâches, laissant au magistrat le pouvoir de décision et au collaborateur la déclinaison de cette décision se heurte au caractère inextricable de la décision et de l'exécution des tâches matérielles qui permettent d'arriver à celle-ci. Les personnes que nous avons interrogées qui ont exercé au secrétariat général du Conseil constitutionnel ou au greffe de la Cour européenne des droits de l'homme, deux juridictions qui sont considérées comme des modèles de ce type d'organisation, concèdent que, de fait, ils exerçaient une importante partie du pouvoir décisionnel. Cela recoupe par ailleurs les résultats de notre enquête qui démontrent que beaucoup de juristes assistants voire d'assistants de justice ont le sentiment d'exercer une part du pouvoir décisionnel – ils ont lu l'intégralité du dossier, ont effectué les recherches juridiques, et, si le magistrat ne leur a pas indiqué d'orientation avant de leur avoir confié le dossier, leurs travaux vont orienter, par effet d'ancrage, la décision du magistrat.

Ce caractère inextricable de la prise de décision et de sa formalisation et la crainte que le passage en équipe juridictionnelle aboutisse à une dégradation de la qualité du contrôle juridictionnel sont exacerbés par l'état de dénuement réel des juridictions, notamment de celles de première instance. En effet, au regard du bilan des campagnes de recrutement menées ces dernières années, le risque est grand que la systématisation du recrutement de collaborateurs de magistrats ne rime en définitive qu'avec une délégation de la prise de décision juridictionnelle par des magistrats pressés par le temps à des personnels non formés et sans garanties d'indépendance, sans réel contrôle de la part des magistrats. Il en résulterait une perte de qualité de la décision. Les magistrats sont en tel sous effectif qu'ils ne vont pas pouvoir encadrer en amont les juristes assistants et assistants de justice, et vont devoir leur confier certains contentieux sans pouvoir relire la totalité du dossier et la décision.

Enfin, prétendre que le passage à une structuration en équipe juridictionnelle permettrait d'améliorer la qualité de la justice alors qu'elle transforme l'acte juridictionnel, à forte dimension symbolique, en acte quasi-automatique, contribuant à faire perdre à la décision juridictionnelle son aura, pour reprendre la métaphore de Walter Benjamin, nous semble être un argument purement rhétorique, pour ne pas dire de mauvaise foi.

## **B. Des motivations essentiellement financières, à tort ?**

3 Voir par exemple Antoine Garapon, Sylvie Perdrille, Boris Bernabé, Charles Kadri, [La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI<sup>e</sup> siècle](#), rapport de l'IHEJ, 2013

La volonté de renforcer la productivité des juridictions, dans un contexte de disette budgétaire pour la justice, est assumée par certains rapports et tue par d'autres. Ce contexte n'en est pas moins impulsif et déterminant pour l'ensemble d'entre eux, certains ayant comme objectif prioritaire la réduction des coûts de la justice, quitte à ce que la place de la justice en soit également diminuée. L'équipe autour du magistrat prend alors la forme d'une délégation des tâches, officiellement ou *de facto*, à des agents, qu'ils soient formés ou non, mais dont le principal avantage est qu'ils sont moins payés que les magistrats.

**Transfert au greffe de certaines missions juridictionnelles** - L'équipe autour du magistrat a été évoquée dans un premier temps concernant les évolutions des missions du greffe, avec une volonté d'associer les fonctionnaires de greffe à la décision juridictionnelle voire en leur transférant des compétences juridictionnelles dans des pans entiers de contentieux<sup>4</sup> au prétexte d'une « revalorisation des métiers du greffe ». Cette piste a toujours une certaine actualité : le rapport du groupe de travail des états généraux sur les missions et statuts<sup>5</sup> l'a faite sienne et a proposé le transfert au greffe du contentieux des injonctions de payer, la vérification des comptes de tutelles, la présidence du bureau d'aide juridictionnelle, la mise en état devant le tribunal judiciaire incluant les ordonnances de clôture avec recours possible devant le magistrat, etc. Notons que, pour l'essentiel, ces contentieux concernent des justiciables en situation de grande précarité.

Cette préconisation nous semble hautement problématique. Les greffiers ne disposent d'aucune garantie d'indépendance. Ils ne sont pas formés pour ces missions et la tendance ne semble pas être à l'allongement de la durée de leur formation initiale. Si les propositions de transfert au greffe préservent toujours la possibilité pour le justiciable d'introduire un recours contre la première décision en saisissant le juge, il s'agit à notre sens d'un obstacle injustifiable à l'accès au juge. Nous estimons que ces contentieux, au regard tant de leur technicité que des conséquences qu'ils peuvent avoir sur la situation des justiciables et notamment des plus faibles doivent être traités au terme d'un processus juridictionnel complet. Ces transferts peuvent par ailleurs rentrer en contradiction avec d'autres objectifs avancés lors des dernières réformes, et notamment l'accès aux MARD. Ainsi en est-il du transfert des attributions du juge de la mise en état au greffe, alors qu'il apparaît plutôt nécessaire de permettre aux juges de la mise en état de réinvestir leurs missions pour éviter la constitution d'un stock de dossiers longs et complexes et inciter les parties à se mettre d'accord lorsque cela est possible.

Pour écarter les critiques que nous faisons à un tel transfert de compétences, ses partisans arguent du fait que d'autres systèmes juridictionnels font de mêmes. Ainsi du *Rechtspfleger* allemand et autrichien. Ils omettent cependant d'évoquer un point central : les garanties d'indépendance du Rechtspfleger, nettement supérieures à celle des greffiers français et finalement pas si éloignées de celles des magistrats français ; et leur salaire qui se rapproche davantage de celui d'un magistrat en début de carrière que d'un greffier.

Le rapport final des états généraux ne reprend pas l'idée du transfert de compétences, ce dont nous nous réjouissons. Néanmoins, l'insistance de rapports en ce sens et le contexte actuel nous incite à une certaine méfiance, ce qui justifie que nous fassions connaître notre opposition à toute réforme allant en ce sens.

**Assistance aux magistrats** – L'idée sous-tendue par les partisans de l'équipe juridictionnelle est celle d'une réorganisation des juridictions, pour sortir le magistrat de son statut actuel d'artisan judiciaire en évoluant vers un système industriel où des collaborateurs traiteraient un certain nombre de tâches pendant que le juge décide, ce qui aurait pour mérite de diminuer les coûts de la justice pour permettre aux magistrats de concentrer leurs efforts sur certains dossiers.

Ce modèle appelle de notre part les réflexions suivantes :

- le constat de la répétitivité des tâches ne concerne pas l'ensemble des fonctions – le parquet, le pôle social ou le JAF (accord total en JAF après ou hors divorce par exemple) peuvent identifier relativement aisément des contentieux répétitifs, alors que l'instruction, le juge des enfants ou le correctionnel semblent moins directement concernés ;

---

4 Voir par exemple Delmas-Goyon, « [Le juge du 21ème siècle](#) » - [Un citoyen acteur, une équipe de justice](#) », 2013

5 Groupe thématique: [évolution des missions et des statuts - Rapport remis au comité des Etats Généraux de la Justice](#), 28 février 2022

- l'utilité économique même de l'évolution vers des juridictions structurées en équipe doit être questionnée, ainsi que l'a montré notre enquête sur les RH du ministère de la Justice. Comme évoqué ci-dessus, certaines fonctions ne peuvent être déléguées sans perte de qualité et contrôle par le magistrat ou sans utilité réelle, le magistrat étant dans l'obligation de relire l'ensemble des éléments du dossier. Par ailleurs, ceux des magistrats pour lesquels le recours à un juriste assistant est utile se rejoignent sur les éléments suivants : il est difficile de faire un bilan des gains de productivité induits par le recrutement d'un juriste assistant ; ils sont minimes pendant les premiers mois et sont de plus en plus importants avec la durée ; ils nécessitent néanmoins une implication forte du magistrat qui doit former le juriste assistant (à cet égard, si la formation des juristes assistants par l'ENM, mise en place récemment est essentielle, elle n'épargnera pas une formation sur le terrain, au regard notamment de la diversité des tâches qu'ils peuvent assumer) ; certains estiment qu'en plein rendement, et à condition qu'il soit affecté à des tâches pour lesquelles il peut avoir une utilité, un juriste assistant peut permettre à un magistrat d'augmenter de 50 % sa « productivité » ; néanmoins, ce chiffre doit être apprécié en tenant compte de la brièveté du contrat des juristes assistants, qu'il s'agisse de la durée théorique ou réelle. Enfin, l'efficacité économique de tels recrutements doit prendre en compte les autres coûts induits par le recrutement : le temps passé à le recruter (entretiens d'embauches, mais également celui consacré à l'élaboration des contrats de travail étant relevé que des loupés multiples nous ont été remontés), dotation en informatique, etc. La question du parc immobilier, nettement insuffisant même avant le recrutement des juristes assistants, se pose avec d'autant plus d'acuité.

- S'agissant des fonctions comportant une part de répétitivité, nous ne pouvons que constater combien une dotation en informatique satisfaisante serait de nature à résorber – au moins pour partie – ces difficultés. L'utilisation de greffiers, juristes assistants, assistants de justice et magistrats pour suppléer une informatique défaillante nous semble révélateur de l'archaïsme du ministère de la Justice, qui n'a pas entamé sa révolution industrielle et en est contraint d'utiliser des personnes diplômées de l'enseignement supérieur, de grande qualité professionnelle pour faire certaines tâches répétitives qui pourraient être aisément réalisables grâce à l'informatique.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'utilité économique d'une évolution vers une structuration en équipe des juridictions ne peut être que minime. Et si, en fait, la question n'était pas économique ?

### **C. Une redéfinition du rôle et de l'identité des acteurs de la justice?**

**Désenclaver les juridictions** - Une partie des rapports qui sollicitent l'évolution des juridictions vers une structuration en équipe le fait en évoquant le besoin de tisser des liens avec d'autres univers, en recrutant des personnels d'origines variées. Nous partageons parfaitement l'idée de désenclaver les juridictions, qui se sont encore refermées davantage sous la pression statistique. Néanmoins, nous estimons que la diversification des origines des personnels embauchés doit être relativisée – notons ainsi que la diversification des modes de recrutement des magistrats, avec une montée en puissance du nombre de magistrats ayant eu une vie antérieure n'a eu malheureusement qu'une incidence limitée sur le décroisement des juridictions. Il est à cet égard possible de former l'hypothèse suivante : l'esprit de corps n'est pas tant lié aux origines professionnelles des magistrats qu'au fonctionnement des juridictions, entièrement focalisées sur le traitement des demandes des justiciables et à la réalité du métier de magistrat, renforcée par l'extension progressive de la notion d'impartialité et du devoir de réserve qui tend à interdire toute interaction sociale.

Jouer sur le mode de recrutement des magistrats, juristes assistants et greffiers dans l'espoir de désenclaver les juridictions nous semble donc relever d'un espoir vain. L'idée, évoquée par le rapport *Missions et statuts* d'ouvrir la fonction de juriste assistant aux sortants de l'école d'avocat ne nous semble ainsi pas de nature à améliorer sensiblement les relations entre avocats et magistrats. Par ailleurs, si une grande partie des sortants des écoles d'avocat ont réussi un examen exigeant, les formations dispensées par les écoles d'avocat sont souvent décrites par ceux qui les ont suivies comme médiocres, inégales et ne sont pas systématiquement gages de qualité. L'extension progressive des possibilités pour devenir juriste assistant viendrait confirmer, d'ailleurs, les difficultés dont nous ont fait état des chefs de cour pour recruter les juristes assistants ; – elles risquent cependant de venir fragiliser encore plus un système qui repose trop sur la confiance entre le magistrat et ses « collaborateurs ».

**Les juristes assistants, une tentative de changement de la composition de la magistrature ?** La plupart des rapports restent muets sur les conséquences d'une évolution vers des juridictions structurées en « équipe » sur la composition de la magistrature. L'attractivité des fonctions de juriste assistant dépend largement de leurs chances d'intégrer la magistrature, principalement sur le fondement de l'article 18-1. Néanmoins, des recrutements massifs de juristes assistants auxquels est promise une voie d'accès privilégiée à l'ENM ne peuvent se solder que par deux solutions : soit des promesses non respectées, avec des échecs en série de ces candidats, soit une modification de la composition de la magistrature, avec un passage de plus en plus fréquent par la case juriste assistant avant l'intégration dans le corps. Nous ne pouvons ignorer que cela constitue une réponse bien pratique à certains discours concernant le (trop) jeune âge des magistrats.

Deux hypothèses doivent être distinguées. La première, celle des conséquences du recrutement des juristes assistants à droit constant : actuellement les juristes assistants deviennent une part croissante des personnes recrutées sur le fondement de l'article 18-1 : elles ont évidemment une connaissance fine de la justice et ont un bagage professionnel qui les prépare à l'exercice de nos fonctions. Les principales victimes de cette montée en puissance des juristes assistants sont les avocats qui tentent une reconversion professionnelle et les profils atypiques. De facto, l'article 18-1 qui était perçu comme une voie de diversification de la magistrature perd sa vocation première avec des recrutements de plus en plus formatés. L'une des solutions pour briser la spirale serait d'allonger la formation des intégrations sur le fondement des articles 22 et 23 pour rompre la méfiance de la CAV à l'égard de cette voie d'accès et permettre aux juristes assistants d'y prétendre.

Deuxième hypothèse : une modification de l'ordonnance pour pouvoir dépasser le quota statutaire concernant le recrutement de l'article 18-1, fixé « au tiers du nombre des places offertes aux concours prévus à l'article 17 pour le recrutement des auditeurs de justice de la promotion à laquelle ils seront intégrés », en diminuant corrélativement le nombre de recrutements via le concours, et singulièrement le premier concours.

Le Syndicat de la magistrature est né de la création de l'ENM et du rajeunissement de la magistrature. Pourtant, nous n'avons pas, à notre connaissance, pris position sur la nécessité de réserver un accès à la magistrature à des gens d'un âge « respectable », qui est défendue par une partie de la classe politique. Notre connaissance interne du corps explique peut être ce silence : notre combat principal est avant tout d'ouvrir la justice et la magistrature sur la cité, de lutter contre les barrières culturelles et sociales qui tendent à réserver la magistrature aux héritiers, qu'ils soient culturels ou économiques. Si de jeunes magistrats peuvent permettre à la magistrature de s'ouvrir, de se décroiser et de faire évoluer la justice, alors le recrutement de jeunes magistrats est bénéfique à la justice. Le recrutement sur concours nous paraît à cet égard la modalité, certes imparfaite, mais la plus adaptée au regard des principes d'égalité devant le concours et permettant de préserver les recrutements des ingérences de l'exécutif, et doit représenter à notre sens la majorité des recrutements. Les recrutements sur titre permettent de compenser certains des effets pervers des concours, mais les élargir risquerait de réserver la magistrature à une classe de notables bénéficiant d'appuis politiques – et serait, de manière significative, un retour en arrière vers la magistrature du début du XXème siècle. Pour ce motif, nous estimons essentiel de continuer à préserver des modalités d'accès à la magistrature actuelles, et nous ne souhaitons pas de modification majeure des modalités de recrutement. Nous serions donc opposés à toute évolution majeure des modalités de recrutement.

**Fixation des identités professionnelles et remise en question de l'autonomie des magistrats** - La taylorisation décrite plus haut participe, pour les partisans de l'équipe autour du magistrat, du déclassement de la fonction de magistrat, réduite au rang de soutien de la décision. Ils estiment que la réhabilitation de la fonction de magistrat ne peut passer que par la délégation de certaines tâches à des juristes assistants, assistants de justice et greffiers pour que le magistrat puisse se concentrer sur « son cœur de métier », à savoir la prise de décision. Certains légitiment même cette évolution par une volonté de répondre au mouvement de l'hiver 2021.

A l'inverse, nous exprimons la crainte que l'évolution vers des juridictions structurées en « équipe autour du magistrat » ne vienne contribuer au sentiment de perte de sens décrit par la tribune des 3000. La profession de magistrat fait partie, comme celles de médecin, d'architecte, ou d'universitaire, des « professions à pratique prudentielle », qui se définissent comme celles « dont les membres ne peuvent pas se contenter

d'appliquer des savoirs scientifiques, même s'ils ont la maîtrise de tels savoirs. Ils doivent prendre le risque de faire des paris face à l'incertitude des situations »<sup>6</sup>. Face à la complexité des situations à traiter, seule la délibération (entre pairs, à défaut de quoi cela ne peut être considéré comme une délibération) est de nature à permettre de faire face à l'incertitude. Cela implique qu'une certaine marge de manœuvre leur soit accordée, avec une autonomie de travail plus importante que d'autres professions – autonomie qui tend parfois à se confondre, s'agissant de la justice, avec l'indépendance de la justice.

Or, l'arrivée de nouveaux venus associés au travail juridictionnel implique une formalisation des attributions des uns et des autres. De facto, notre enquête a révélé l'état d'impréparation des juridictions lorsque les juristes assistants sont arrivés. Hormis quelques fonctions et quelques services, aucune réflexion n'avait eu lieu en amont et il a été nécessaire d'improviser – comme souvent, d'ailleurs. Pour clarifier la situation et éviter que la situation n'empire par la suite, il est impératif de définir des fiches métier, avec des compétences spécifiques, le code de l'organisation judiciaire n'étant que peu de secours face à l'absence de pratiques et d'historique auxquelles peuvent se rallier les différents acteurs. Cela sera d'autant plus nécessaire au regard des réflexions en cours concernant la formation qui devra être dispensée aux juristes assistants.

Cela incite certains à demander une plus grande définition des missions confiées aux magistrats, ce qui nous inquiète. Le caractère elliptique des dispositions du COJ concernant les attributions des magistrats présente un intérêt majeur : permettre une réinvention quotidienne de ces attributions. La définition des attributions des uns et des autres risque de limiter notre autonomie et il est à craindre qu'une évolution généralisée et non consentie par les magistrats vers des équipes juridictionnelles soit source de davantage de souffrance au travail. Il s'agit du reste d'un des enseignements de notre enquête, qui relevait que, pour certains, cette évolution est perçue comme une menace pour l'identité professionnelle des magistrats. De plus, l'adhésion forte des magistrats et fonctionnaires à ce qui est décrit dans la littérature scientifique comme « motivation de service public » inclut un attachement à une forme d'autonomie dans l'organisation du travail et il est à craindre que le glissement vers une « équipe autour du magistrat » n'entraîne une démotivation des magistrats.

#### **D. L'organisation du travail en question – quels bénéficiaires d'une redistribution des cartes ?**

La question de la structuration des « équipes juridictionnelles » a un mérite : elle visibilise une question qui agite en interne les juridictions mais qui est rarement posée, au niveau national tout au moins, en tant que telle : l'organisation du travail.

Une réorganisation renforçant la qualité de la justice ? L'idée est séduisante. Elle se heurte plusieurs arguments. Outre ceux évoqués ci-dessus, l'un d'eux mérite quelques développements : l'efficacité d'un dispositif de ce type n'est possible que si une relation de confiance – de symbiose, même –, s'est instaurée entre le magistrat et son collaborateur. Or, plusieurs facteurs constituent des freins à cette relation de confiance : le fait que les magistrats soient rarement associés au choix du juriste assistant ; la précarité des fonctions de juriste assistant, étant relevé que, dans la plupart des situations, il faut au moins une période de six mois pour que le juriste assistant maîtrise son contentieux ; l'hypermobilité des magistrats, qu'il s'agisse d'une hypermobilité géographique ou à l'intérieur de la juridiction.

Pour filer la métaphore d'un auteur<sup>7</sup>, l'équipe autour du magistrat consiste à donner les clés à un directeur sportif (la DSJ et le SAR) qui change l'intégralité des joueurs à chaque journée de championnat, qui institue un entraîneur (le chef de juridiction) chargé de faire son équipe au gré des joueurs disponibles et qui laisse sur le terrain un capitaine (le magistrat) qui change à la mi-temps et qui essaye de coordonner les différents juristes assistants présents sur le terrain, avec le risque qu'ils quittent le terrain à chaque instant. Dans un tel contexte, il apparaît difficile de sauvegarder la qualité de la justice. Certes, nous comprenons que certains préfèrent une telle équipe plutôt qu'une équipe dont il manque la moitié des joueurs. Néanmoins, les dernières campagnes de recrutement démontrent sans ambiguïté que ces recrutements se feront

---

6 Voir notamment Florent Champy, *La sociologie des professions*, Presses universitaires de France, Paris (2009)

7 Clément Clochet, « Justice en situation - Quelle équipe autour du magistrat ? », *Les cahiers de la justice* 2021 p.505

nécessairement à la place de celui de personnels pérennes, magistrats et fonctionnaires – l’objectif de maîtrise des dépenses publiques et le contexte budgétaire actuel ne laissant aucun doute à cet égard.

L’idée d’une révolution organisationnelle permettant de sauvegarder la qualité de la justice tout en maîtrisant les coûts ne résistera pas à l’épreuve des faits. Il n’en reste pas moins que cette réorganisation rebat les cartes en interne : elle renforce les pouvoirs de la chancellerie qui peut aisément mettre l’accent sur certains combats et communiquer autour de ceux-ci (ainsi du combat, légitime par ailleurs, de lutte contre les violences conjugales) et qui dispose d’attributions renforcées pour redéployer les contractuels sur le territoire, assembler et défaire les équipes autour du magistrat au gré du contexte budgétaire.

Les chefs de cour et de juridiction voient également leurs attributions renforcées : les juristes assistants ne disposent de presque aucune garantie statutaire. Ni les organisations syndicales de magistrats, ni les organisations de greffe ne les représentent. L’association des juristes assistants est encore très récente et n’a pas, pour l’instant, le même poids que nos organisations, ce qui prive les juristes assistants d’un relai au niveau de la chancellerie à même de dénoncer et neutraliser les maltraitances dont ils font l’objet en juridiction. Ils ne disposent pas, au sein des juridictions de ressources suffisantes pour s’imposer contre le chef de juridiction. Les attributions des chefs de cours et de juridictions les concernant ne connaissent donc aucune limite et ils peuvent aisément être réaffectés. Cela est d’autant plus vrai s’agissant des juristes assistants placés.

**Une réorganisation contre le greffe ?** Alors que l’équipe autour du magistrat était pensée initialement comme un moyen d’accorder de nouvelles responsabilités aux greffiers, la dernière vague de recrutements démontre plutôt la mise à mal du greffe : juristes assistants et assistants de justice, placés sous la responsabilité des magistrats, et singulièrement des chefs de juridiction et coordonnateurs de service, se voient déléguer des responsabilités relevant du greffe. Et le chef de juridiction et les coordonnateurs de service récupèrent une part des attributions des directeurs de greffe puisqu’ils récupèrent leurs attributions en matière d’encadrement d’une partie des agents.

La question de l’autorité hiérarchique s’exerçant sur ces collaborateurs n’a rien d’évident. L’avantage incontestable d’une hiérarchie relevant du greffe est de constituer un contrepouvoir vis-à-vis des magistrats. Pour autant, si ce contrepouvoir est essentiel pour protéger le justiciable contre les éventuels abus de pouvoir des magistrats, il s’avère moins impérieux au regard de la nature des missions confiées aux collaborateurs des magistrats qui impliquent un contrôle plus clair de la part du ou des magistrats concernés. Néanmoins, les magistrats sont moins habitués à un tel contrôle – ce qui peut nous faire craindre des abus –, et par ailleurs, une telle relation renforce le lien interindividuel entre le magistrat et le collaborateur. Une part d’inter-individuel est sans aucun doute inévitable dans des relations de ce type.

Au regard de ces éléments, l’équipe autour du magistrat apparaît alors comme une tentative de réponse d’une partie de la hiérarchie judiciaire aux politiques de réduction des dépenses publiques. Ce n’est donc pas totalement un hasard si, de facto, ces évolutions aboutissent à un renforcement du rôle joué par les chefs de juridictions et le ministère de la Justice.

En somme tous les objectifs avancés pour justifier « l’équipe autour du magistrat » peuvent être inversés : ils ne permettent ni de diminuer les coûts de la justice, ni d’en améliorer la qualité – tout au moins tels qu’ils sont utilisés – ni de régler les problèmes d’attractivité du greffe. Ni les magistrats de base, ni les fonctionnaires de greffe, ni même les juristes assistants n’en sont, dans le système actuel, les bénéficiaires. Les seuls qui en tirent bénéfice sont le ministère, les chefs de cours, de juridiction, et dans un certain nombre de cas, les coordonnateurs. C’est peu dire que les justiciables n’en profitent pas.

## **QUELLES GARANTIES POUR QUE L’EQUIPE AUTOUR DU MAGISTRAT BENEFICIE AU JUSTICIABLE ?**

La thématique de l’équipe autour du magistrat ne peut être réduite aux critiques que nous avons pu formuler. Le concept est malléable : pourquoi notre syndicat ne l’embrasserait-il pas pleinement en lui donnant du corps pour tenter de dessiner une autre justice et définir un autre projet, en renforçant la qualité de la justice



et en l'ouvrant sur la cité. Nous défendons un fonctionnement collectif des services et la nécessité de réunions fréquentes au sein des services pour décider collectivement des modalités de fonctionnement du service et de l'harmonisation de certaines pratiques jurisprudentielles, ce qui justifie qu'un temps suffisant y soit dédié et que ces réunions puissent être préparées en amont, avec un soutien, le cas échéant pour le coordonnateur de service. Rien n'empêche que des non magistrats y soient associés – bien au contraire.

### **Prérequis indispensables :**

- un renforcement des effectifs de greffe, pour cesser d'utiliser les juristes assistants pour effectuer des missions relevant du greffe, et une accélération des recrutements de magistrats
- un déploiement effectif d'une informatique de qualité, pour cesser d'utiliser greffiers, juristes assistants et magistrats pour des tâches répétitives et pour lesquelles ils n'apportent aucune plus-value.

Autant de prérequis qui sont loin d'être remplis, vu l'état déplorable de notre informatique et de nos applications métier, les sous effectifs en greffe et en magistrats, et les dépenses qui seraient induites par des recrutements massifs, notamment en matière immobilière.

### **Quel statut ?**

Toute réflexion sur l'équipe juridictionnelle doit prendre en compte les objectifs suivants :

- clarifier les statuts. La multiplication des statuts contribue à créer un climat de concurrence entre l'ensemble des acteurs et une sensation de flottement. Cela implique nécessairement de sortir de l'idée selon laquelle à chaque mission doit correspondre un statut et de faire varier la rémunération des uns et des autres selon leurs expériences antérieures, en prenant en compte l'attractivité de la rémunération par rapport au marché de l'emploi. La création d'un statut d'assistant juridictionnel qui fusionne assistant de justice, juriste assistant et assistant spécialisé pourrait être l'une de ces possibilités.
- mettre fin à la précarité des assistants juridictionnels en leur donnant un statut pérenne. Notre attachement va, naturellement à leur accession à un statut de fonctionnaire, via un statut de catégorie A, soit ad hoc, soit partagé avec d'autres directions ou même avec d'autres ministères, en veillant à ce que leur statut soit suffisamment attractif, notamment pour ceux qui exercent actuellement les fonctions d'assistant spécialisé.
- mettre en place une réelle stratégie RH, en limitant le nombre de recrutements en qualité de juristes assistants au nombre de recrutements de magistrats envisagés via les voies latérales en année N+3. Au regard de l'imprévision du ministère, notre préférence va à la fixation d'un quota statutaire faisant dépendre le nombre de recrutements en qualité de juristes assistants du nombre de recrutements de magistrats en année N.

### **Quelles missions ?**

S'agissant de leurs missions, quelques points doivent être précisés. Nous estimons que les assistants juridictionnels doivent, par principe, être tenus extérieurs à la décision juridictionnelle, qui ne peut revenir qu'à une personne disposant de garanties d'indépendance suffisantes – la question centrale étant celle de l'étendue de ce que recouvre « la décision juridictionnelle » - voir infra. Nous considérons par ailleurs que les fonctions de juge de la mise en état doivent être confiées à des magistrats. La proposition faite par le Rapport Garapon, dont nous partageons par ailleurs bon nombre d'attentes, de créer une fonction de maître de procédure ne tire pas les conséquences de l'échec du transfert de fait de la fonction de JME aux greffiers, qui ne parviennent pas à s'imposer face aux avocats, et contribue à l'apparition de stocks de dossier lourds et complexes, pour reprendre le rapport de l'IGJ sur le sujet.

Il est possible d'esquisser à grands traits les types de tâches que pourraient exercer les assistants juridictionnels :

- les décisions pour lesquelles il n'y a aucune part de juridictionnel :
  - élaboration de documents préparatoires aux réunions de service et plus largement, soutien à la collectivité des magistrats et fonctionnaires (fonctions échues actuellement aux chargés de mission)
  - suivi de politique pénale spécifique (ex des violences conjugales), qui inclut notamment des alertes sur certains dossiers et une mise en relation des acteurs multiples intervenant sur certaines politiques spécifiques

→ documentaliste. La proposition est évoquée par le rapport Lottin, elle mérite à notre sens réflexion. Le travail pourrait être double : veiller à la constitution d'un fonds documentaire – ceci incluant une veille sur l'activité législative et jurisprudentielle – pour les juridictions, mais également, en tenant notamment compte du déploiement de l'open data, de réfléchir à des modalités de hiérarchisation de nos décisions.

- les tâches pour lesquelles la décision est prise par le magistrat, mais associant l'assistant dans l'élaboration de documents préparatoires (fonctions exercées actuellement par le juriste assistant et l'assistant spécialisé). En ce cas, nous estimons impératif que leur intervention soit visibilisée. Cela implique d'une part – c'est la partie la plus simple – que leur nom apparaisse sur les décisions lorsqu'ils y ont été associés. Cela implique également que leur production soit soumise au contradictoire. Deux déclinaisons semblent envisageables :

→ a minima, la pratique mise en place de manière expérimentale au sein de certaines cours d'appel dans les chambres civiles : les juristes assistants rédigent le rapport d'audience, lequel est transmis en amont de l'audience aux parties et sert à centrer les débats lors de l'audience. La soumission du travail des juristes assistants au contradictoire est de nature à écarter les reproches tendant au manque d'indépendance des juristes assistants et donne un plein effet au principe dispositif. Une telle pratique permet également de réhabiliter l'audience civile en lui évitant d'être une suite de monologues pour devenir enfin un temps de débat.

→ de manière plus extensive, en soumettant les recherches juridiques ou techniques des assistants au contradictoire – avec une communication préalable à l'audience. Cela porte en germe une évolution vers un statut de l'assistant juridictionnel similaire à celui du rapporteur public, ce qui nécessitera, dans un second temps un renforcement de l'indépendance de l'assistant juridictionnel.

Avec de telles garanties, une partie des réserves que nous avons soulevées en première partie pourraient être levées. Elles permettraient d'offrir de nouvelles possibilités pour améliorer le fonctionnement de la justice. Pourraient notamment être déclinées pour la première instance quelques idées que nous avons évoquées lors de notre audition dans le cadre du rapport « Cour de cassation 2030 » : favoriser les liens entre le monde de la recherche et les juridictions en permettant aux sociologues, économistes, psychologues, d'étudier le fonctionnement des juridictions, mais également les associer davantage à nos décisions, en réalisant par exemple des études d'impact préalablement à certaines de nos décisions. L'équipe autour du magistrat permettrait alors de « re-judiciariser » en réalisant, en interne, dans nos juridictions, des analyses que nous confions parfois à des experts dans les conditions que nous connaissons.

### **Quelles modalités d'organisation au sein des juridictions ?**

Nous estimons qu'il est indispensable que le recrutement et l'affectation des assistants juridictionnels se fasse après :

- une demande des magistrats et fonctionnaires du service sur l'opportunité du recrutement d'un assistant juridictionnel ainsi que sur les missions qui pourraient lui être confiées,
- un avis de l'assemblée générale qui désignerait l'assistant juridictionnel et fixerait ses missions.

Ces deux garanties devraient par ailleurs s'accompagner de trois réformes que nous demandons depuis longtemps<sup>8</sup> :

- une indépendance budgétaire, qui impliquerait que le projet de loi de finances soit soumis à un avis conforme du CSM, lui permettant de discuter les grandes options relatives aux RH dans les services judiciaires – et notamment des choix en termes de recrutement
- instituer un processus démocratique d'élaboration et de suivi de l'exécution du budget de chaque juridiction, au sein d'un établissement public judiciaire que nous appelons de nos vœux.
- une indépendance du parquet.

---

8 Voir notamment Syndicat de la magistrature, [Pour une révolution judiciaire](#), 2017