

« La justice, de la gestion au management ? Former les magistrats et les greffiers en chef »

Présentation du rapport d'information de M. Roland du Luart,
Rapporteur spécial de la mission « Justice »,
au nom de la commission des finances
jeudi 5 octobre 2006

COMMENT DIFFUSER UNE CULTURE DE GESTION AU SEIN DE L'INSTITUTION JUDICIAIRE ?

EN FORMATION INITIALE, UNE SENSIBILISATION SALUTAIRE

➤ *Une prise de conscience à l'Ecole nationale de la magistrature (ENM) pour les auditeurs de justice*

- le cœur de l'enseignement de l'ENM est constitué des matières juridiques ;
- les lauréats du concours d'entrée de cette école ont un **profil essentiellement juridique** et découvrent, pour la plupart, la gestion au cours de leur scolarité ;
- plusieurs « **temps forts** » rythment la formation à la gestion à l'ENM ;
- quelques thèmes abordés au cours du cycle d'étude : **la maîtrise des frais de justice**, la gestion de l'aide juridictionnelle, l'informatisation d'un service, les indicateurs statistiques...

➤ *Les retombées bénéfiques de la réforme de l'Ecole nationale des greffes (ENG)*

- la réforme de l'ENG, en 2003, s'est accompagnée d'un « **reprofilage** » des **programmes** avec un accent tout particulièrement porté sur les cours de management et de gestion ;
- la formation s'articule autour de **trois pôles de compétences** : les attributions spécifiques du greffier en chef en matière de frais de justice (frais d'expertise en matière d'alcoolémie, frais de garde de scellés, de mise en fourrière, frais postaux...), le management et l'organisation des services (tableaux de suivi de l'activité, organisation du travail d'un service...), l'administration et la gestion (prévision budgétaire, outils informatiques...).

→ **LA GESTION N'EST PLUS LE PARENT PAUVRE DE CES CURSUS.
L'ENM ET L'ENG ONT RÉUSSI À LUI RÉSERVER UNE PLACE, CERTES
LIMITÉE, MAIS NON NÉGLIGEABLE DANS LEURS PROGRAMMES**

EN FORMATION CONTINUE, UN APPROFONDISSEMENT NÉCESSAIRE

➤ *L'ENM et l'ENG, les deux « plaques tournantes » de la formation continue*

- les deux acteurs majeurs de cette formation sont l'ENM, pour les magistrats, et l'ENG, pour les greffiers en chef ;

- certaines formations résultent d'ailleurs d'un **partenariat entre ces deux écoles**, de manière à favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les deux corps et afin de permettre une réduction des coûts grâce aux effets d'échelle ;

- une offre « déconcentrée » est également conçue à l'échelle des cours et des juridictions, via des Magistrats délégués à la formation (MDF) et des Responsables de la gestion de la formation (RGF), tandis que **l'administration centrale** est amenée, ponctuellement, à développer des programmes centrés sur des problématiques de gestion considérées comme prioritaires.

➤ *Le statut de cette formation continue : un droit pour les magistrats, une obligation pour les greffiers en chef*

- il n'y a pas, pour les magistrats, d'obligation à se former au cours de leur carrière, le principe étant celui du **volontariat** ;

- depuis la réforme du statut des greffiers en chef, en 2003, ceux-ci ont une obligation de se former, **dix jours par an, sur une période de cinq ans** à compter de leur titularisation.

➤ *Quelques exemples de formations proposées par l'ENM*

- le cycle de formation « **LOLF, contrats d'objectifs et indicateurs d'activité** » :

ce cycle vise à donner une information complète sur la LOLF et ses implications, et à appréhender collectivement les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'activité juridictionnelle ;

- l'atelier « **Plan de formation des cadres** » : cette formation, destinée aux chefs de juridiction, chefs de greffe et coordonnateurs de service administratif régional (SAR), a pour but de diffuser une culture de gestion commune à ces publics pour mieux répondre aux attentes des justiciables.

➤ *Les formations proposées par l'ENG*

- le champ de la formation continue dispensée par l'ENG dans le domaine de la gestion couvre les compétences en matière de **management**, d'**administration budgétaire et financière**, de **gestion des ressources humaines**, de **maîtrise de la dépense publique** et d'**utilisation des nouvelles technologies**.

Les trois modules de la formation sur « Les fondamentaux du management » à l'ENG

■ Premier module : le management au quotidien : Animer une équipe • Motiver • Déléguer • Décider • Communiquer • Impliquer

■ Deuxième module : les outils du management : La conduite d'entretiens et de réunions • La gestion de conflits • La résolution de problèmes • La négociation • L'efficacité personnelle : gestion du temps – prise de parole en public

■ Troisième module : organisation et stratégie • La fiche de poste • L'organigramme • L'audit • La conduite de projet

→ **LA FORMATION CONTINUE À LA GESTION EST CENTRÉE SUR DES PROBLÉMATIQUES TRÈS CONCRÈTES ET ACTUELLES**

UNE RÉELLE PROFESSIONNALISATION DES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

➤ *La place prépondérante des praticiens dans la transmission du savoir*

- les formations à la gestion offertes aux auditeurs de justice, aux élèves de l'ENG, ainsi qu'en formation continue, tant à l'ENM, qu'à l'ENG ou dans les cours d'appel, reposent largement sur l'intervention et l'expérience des praticiens ;

- à l'ENM, l'équipe pédagogique est constituée de trente cinq magistrats expérimentés. Cette équipe est renforcée par des conférenciers occasionnels, issus des juridictions, ou extérieurs au ministère de la justice, qui viennent partager leur expertise dans des domaines spécifiques ;

- à l'ENG, l'enseignement est dispensé par une équipe pédagogique permanente, composée de seize maîtres de conférence détachés du ministère, et s'appuie en outre sur un large recours à des intervenants extérieurs.

➤ *Une définition concertée des programmes*

- les formations à la gestion dispensées à l'ENM et à l'ENG se caractérisent par la volonté d'associer l'ensemble des acteurs concernés à l'élaboration du programme ;

- en particulier, les organisations syndicales et les associations de magistrats, les conférences des Premiers présidents et procureurs généraux, et les représentants des professions judiciaires sont associés à sa définition.

➤ *Des conditions de travail favorisant l'acquisition des connaissances*

- le format des promotions accueillies au sein des deux écoles favorise grandement la constitution de groupes de travail de taille adaptée ; les étudiants sont, ainsi, réellement mis « en situation de faire » ;

- les conditions matérielles offertes par les bâtiments de l'ENM, à Bordeaux et Paris, et de l'ENG, à Dijon, encourageant à la mise en œuvre d'une telle pédagogie, grâce à des amphithéâtres et à de nombreuses salles, souvent équipées pour recevoir du matériel informatique.

➤ *L'importance des stages et des partenariats*

Le stage « VEOLIA ENVIRONNEMENT » : un tour d'horizon d'ensemble des métiers et des enjeux de cette entreprise

Proposé dans le cadre de la formation continue à l'ENM, ce stage permet la découverte, au travers de visites de sites, des différents métiers et du fonctionnement d'une grande entreprise s'occupant d'environnement (eau, propreté, transport, énergie), et l'approche des questions relatives à l'environnement, au développement durable et à la gestion des risques.

- la formation à la gestion des magistrats et des greffiers en chef s'appuie très largement sur l'organisation de stages. Cette confrontation avec le terrain se révèle très fructueuse ;

- l'ENM et l'ENG ont su, au cours des dernières années, nouer des partenariats, dont elles tirent aujourd'hui les bénéfices (**participation au Réseau des écoles de service public**, notamment).

→ **FACE AU DÉFI DE LA TECHNICITÉ ET DE LA COMPLEXITÉ DE LA GESTION APPLIQUÉE À LA JUSTICE, LA FORMATION DISPENSÉE AUX MAGISTRATS ET AUX GREFFIERS EN CHEF A SU PRENDRE LE TOURNANT DE LA MODERNITÉ ET DE L'EFFICACITÉ. ELLE RESTE NÉANMOINS PERFECTIBLE**

SIX RECOMMANDATIONS POUR ACCOMPAGNER UNE MEILLEURE SENSIBILISATION À LA GESTION

→ 1) **Améliorer encore la qualité de l'évaluation de cet enseignement : celle-ci ne doit plus se cantonner à une évaluation « à chaud »** et doit, par ailleurs, impliquer tous les acteurs concernés par la formation et par ses retombées bénéfiques dans les juridictions et dans les services administratifs régionaux (SAR) ;

→ 2) **Diversifier les profils à l'entrée de l'ENM et de l'ENG**, de manière à enrichir les promotions d'étudiants ayant déjà une culture du chiffre et de la gestion : présence de l'ENM et de l'ENG sur les campus de recrutement, organisés par les écoles de commerce et les universités de gestion, évolution des épreuves des concours d'entrée en y introduisant une composante liée à la gestion ;

→ 3) **Continuer de tirer le meilleur profit des avancées technologiques** au service de l'enseignement : recours plus large à la visioconférence, au e-learning et développement d'un « Campus numérique » ;

→ 4) **Poursuivre la politique ambitieuse de partenariats avec les écoles de commerce et les universités de gestion** pour favoriser les synergies : travaux de recherche innovants, méthodes pédagogiques, transferts de savoir-faire. Dans le même esprit, **les échanges avec le monde de l'entreprise doivent être multipliés**, au moyen de stages, sur des problématiques communes à la sphère du privé et au service public de la justice : contrôle de gestion, définition de projets de service, optimisation des ressources humaines... ;

→ 5) **Mieux distinguer la gestion et le management dans les formations dispensées à l'ENM et à l'ENG. Un rééquilibrage en faveur de la dimension managériale de la gestion des juridictions devient nécessaire pour mettre les magistrats et les greffiers en chef en capacité d'exercer de manière satisfaisante leurs fonctions d'encadrement et de direction** des juridictions et services dont ils ont la responsabilité : écouter, mobiliser les équipes, imaginer des objectifs communs... ;

→ 6) **Mieux prendre en compte l'effort de formation à la gestion dans l'évaluation des magistrats et des greffiers en chef et dans le déroulement de leur carrière.** Un agent dont les efforts et les résultats obtenus ne sont pas reconnus court **le risque d'une démotivation** et d'un renoncement à poursuivre l'effort de formation tout au long de son parcours professionnel.