

Atelier n° 2 : Comment mieux travailler ensemble pour plus de lisibilité et d'efficacité pour les citoyens ?

restitution de Michaël Janas

Président du tribunal de grande instance d'Angoulême

Comment mieux travailler ensemble pour plus de lisibilité et d'efficacité pour les citoyens ?

C'est un atelier qui a été très animé ! Il est d'ailleurs difficile de le résumer.

Je vais partir des **constats**, avant de définir dans un second temps les équipes juridictionnelles.

Le premier constat, ce sont les débats eux-mêmes : **la salle était pleine** et a été prise d'assaut. Le corps des greffes, dans toutes ses composantes, était massivement présent : secrétaires administratifs, adjoints administratifs, greffiers, greffiers en chef, tous ont souhaité être là pour assister aux débats. Il y avait également des avocats, des magistrats. Il y a eu de nombreux débats. Certains d'entre eux – en particulier vendredi après-midi, sur l'évolution des métiers de justice – ont cristallisé les préoccupations. Les débats, qui ont été libres, vifs, critiques pour certains, volontaires pour d'autres, ont permis l'expression de multiples inquiétudes. Des lignes de force se sont dégagées. La première, c'est un message écrasant, martelé, sévère. Je cite : "Notre justice est à bout de souffle", "nous sommes au bout d'un système", "un corporatisme archaïque". Beaucoup d'inquiétude est ressortie de ces débats, avec des participants qui désespèrent d'une "justice dépassée", "même pas digne d'un 21^e siècle", comme l'a rappelé un participant. En toile de fond transparissait le manque de temps ; des acteurs qui donnent tout à leur métier et qui ne voient pas comment faire plus ; des horizons qui se réduisent à des piles de dossiers et une perte de sens du métier.

Une crainte sourde en découle, qu'il faudra prendre en compte si l'on veut avancer : la crainte que, sous prétexte de réformes, il soit ajouté un nouveau poids à un travail harassant.

Le second constat est porteur de changements puisqu'il met en exergue **la nécessité de renforcer le collectif dans les juridictions** ; invite à sortir de l'artisanat, de l'individualisme, dans l'acte de juger mais également dans les juridictions. Il vise à dynamiser une intelligence collective avec la toile de fond suivante : si tout le monde est d'accord pour dire que le ministère de la Justice est pauvre en matière de moyens, c'est un kaléidoscope de compétences et de richesses sur le plan humain. C'est un potentiel collectif, un gisement d'intelligences et un credo pour que la justice se modernise. Il faut que magistrats et fonctionnaires, et certainement d'autres acteurs, travaillent désormais en équipe en lien étroit avec les auxiliaires de justice.

Qu'est-ce que l'équipe ? Dans un palais de justice, ce sont les acteurs de justice qui s'associent pour concevoir et élaborer la décision, mais également pour la coordonner, la faire savoir.

On pense tout d'abord à l'équipe juridictionnelle dans l'élaboration de la décision. Quand on parle d'équipe, on pense tout de suite à celle qui entoure le juge, en tout cas les rapports ont beaucoup mis cela en avant. Or l'équipe est plus large – les directeurs de greffe, qui ont eu le sentiment d'avoir été oubliés, l'ont particulièrement souligné. Il y a une forte attente de clarification de leur rôle, en particulier vis-à-vis des chefs de juridiction ; une volonté que leur compétence, certaine, soit reconnue ; et une demande d'autonomie dans la gestion immobilière et budgétaire. Leur rôle a été affirmé et il y a eu consensus : il est considéré comme essentiel.

En ce qui concerne les autres acteurs, ils sont pluriels : il y a les assistants de justice, les assistants spécialisés, les stagiaires. On a eu ce matin [*samedi 11 janvier 2014*] la démonstration au pôle santé de l'importance des assistants spécialisés. On a également beaucoup parlé de la délégation, des renforts, du rôle des assistants de justice. Même si nous regrettons la difficulté à les garder au sein des juridictions, c'est une force en présence que nous aimerions plus importante. En un mot : « nous avons besoin de monde dans les juridictions », a dit un participant, « cela doit se faire de manière très massive, tous les dispositifs doivent se combiner. Aujourd'hui, je suis prêt à déléguer, mais à qui ? »

Il y a une attente pour que les universitaires et les jeunes soient présents dans les juridictions – cela a été relevé dans le rapport de Didier Marshall -, que les attachés de justice en lien avec des universités doivent être des jeunes, car la justice du 21^e siècle, c'est celle qu'ils portent.

Le noyau atomique, au sens plein du terme car c'est là qu'il y a eu le plus de débats, c'est la relation entre le magistrat et le greffe. Et, encore une fois, tout le greffe. Le greffier est renommé "juridictionnel" dans le rapport de Pierre. Delmas-Goyon, "assistant du ministère public" selon celui de Jean Louis Nadal et "maître de procédures" selon l'IHEJ. Nous avons eu des démonstrations à l'international, et même en France, puisque le tribunal administratif nous a indiqué combien les assistants qu'il recrutait, fonctionnaires de catégorie A, aidaient le juge dans sa décision. Nous avons eu l'exemple espagnol où, sur le statut, on va très loin, avec un greffier qui a une sorte d'autorité judiciaire et qui s'occupe de l'exécution des décisions. Et puis nous avons eu l'exemple néerlandais – qui nous a presque donné l'envie de nous faire naturaliser pour aller là-bas – avec un travail de vraie équipe, dans la confiance, telle que l'a décrite hier Pierre Rosanvallon. Un travail d'équipe axé sur la qualité ; un juge, deux ou trois secrétaires qui font aussi office de greffiers ; et qui avancent ensemble pour essayer rendre la meilleure décision possible.

Les débats qui ont eu lieu ont été très clivés : il n'y a pas eu de consensus. Car, dès que nous nous sommes engagés sur la faisabilité, nous avons abordé le sujet du statut, qui a cristallisé les tensions. En ce qui concerne le divorce par consentement mutuel, prononcé éventuellement par le greffier, beaucoup ont dit que, pour eux, c'était une "aberration", indiquant que cela brouillait la limite et l'image entre le juge et le greffier, et qu'il y avait une

importance des vérifications. En réalité, le débat est bien plus large que celui-ci. Il y avait ce que j'appellerais un "cauchemar de rapporteur" avec, d'un côté, les hostiles, les très hostiles : « nous sommes greffiers, nous devons rester greffiers et nous ne ferons rien d'autre », les inquiets – et là, on a une géographie des craintes assez large – et puis les volontaires, les très volontaires, certains ayant indiqué que ce serait un rêve de travailler comme aux Pays Bas.

Si l'on veut résumer et faire consensus autour de cette notion-là, il est possible de dire qu'elle tourne autour d'un point : il y aura un passage obligatoire, si l'on veut surmonter la difficulté qui est posée, c'est celle du statut, avec une nécessaire revalorisation des directeurs de greffe et du greffe dans son ensemble. Je crois que c'est l'attente qui a été portée dans cet atelier.

D'un point de vue prospectif, quel regard et quelle analyse faire aujourd'hui pour l'avenir, après ce débat ?

Le collectif dans la juridiction, la nécessité de travailler ensemble, de dégager une meilleure connaissance, une meilleure cohérence de la jurisprudence pour qu'elle soit connue.

Il y a eu un constat partagé, comme je le disais au début, ainsi que peut-être un petit paradoxe. On ne peut pas dire que l'on est au bout du chemin. Il faut que l'on avance.

Je crois qu'il y a des points qui font consensus et qui peuvent faire levier. **Le collectif, tout le monde y adhère.** « On ne peut plus travailler seul, c'est archaïque », a-t-il été dit. La qualité doit être au cœur de la réforme. Il faut abandonner cette idée selon laquelle la réforme serait le moyen de gérer la pénurie. Ce n'est pas que cela et cela ne doit pas être que cela. C'est une attente extrêmement forte. On ne peut pas et on ne peut plus faire plus avec moins, mais il faut qu'on réfléchisse pour faire mieux, de manière différente. Et ces réformes, si elles supposent nécessairement des moyens, elles supposent un changement de culture et de mentalité plutôt que d'empiler de nouvelles réformes.

Je termine par une citation : "Il faut oser ou se résigner à tout." Je peux vous dire qu'hier [*vendredi 10 janvier 2014*], je n'ai pas vu de personnes résignées, j'ai vu une formidable énergie. Enfin, une dernière citation - je l'aime bien car je crois qu'elle résume en un mot les débats qui se sont noués pendant cette journée et demie dans ces ateliers : « Aucun de nous en agissant seul ne peut atteindre le succès ». J'aime cette citation car elle émane d'un homme qui a changé son monde, c'était Nelson Mandela.