



**Audition par le groupe de travail consacré à la  
refonte du projet de juridiction**

**22 octobre 2019**

---

**Vos représentants SJA :**

**Robin Mulot (président)**

**Julien Illouz (trésorier)**

Nous avons évoqué devant le groupe de travail nos constats quant à l'échec des projets de juridiction (I) avant de proposer des pistes de ce que pourrait être un projet de juridiction rénové (II).

\* \* \*

## **I. L'échec du projet de juridiction sous son format actuel : un document trop détaillé, trop lourd, insuffisamment agile et évolutif**

### **A) Lors de son élaboration**

Deux types de pratiques ont pu être constatés dans nos tribunaux et cours. Dans certains cas, les chefs de juridiction, soit par constat de l'inutilité de l'exercice soit par un oubli regrettable du dialogue social, ont élaboré, seuls ou avec le concours du greffier en chef, le projet de juridiction seulement en vue de remplir une obligation. Parfois, ce projet n'a pas été discuté en assemblée générale ni même diffusé au sein de la juridiction. Ce n'est satisfaisant ni pour les rédacteurs, ni pour les magistrats et agents qu'ils encadrent.

Dans d'autres cas, les chefs de juridiction ont mis en place une organisation de nature à assurer une meilleure concertation, nécessairement plus lourde, souvent avec des groupes de travail thématiques internes à la juridiction, rassemblant magistrats et agents. Cette forte mobilisation des ressources humaines du tribunal conduit à l'élaboration d'un document souvent riche et exhaustif. Toutefois, il est très majoritairement constaté qu'en dépit de cette mobilisation ponctuelle mais prenante, le projet de juridiction reste ensuite inexploité, pour les raisons évoquées ci-dessous.

### **B) Lors de sa mise en œuvre**

Plusieurs facteurs peuvent expliquer, notamment en raison de leur conjugaison, que les projets de juridiction soient très rapidement délaissés au cours de leur période de référence.

A titre préalable, le SJA regrette de constater que le projet de juridiction apparaît en l'état comme un exercice vicié par nature dès lors que la juridiction ne maîtrise ni ses entrées, qui ne dépendent par définition que de l'ampleur de la demande de justice, ni ses objectifs, qui sont unilatéralement fixés par le secrétariat général, ni même parfois sa propre méthodologie de travail, contrainte tant par le législateur qui ne cesse de fixer de nouveaux délais et modalités de jugement, que par le gestionnaire, qui incite et contrôle les juridictions dans l'utilisation des outils de règlement des différends par la médiation ou encore les outils du décret dit « Jade ».

En premier lieu, le caractère triennal des projets de juridiction est manifestement inadapté. Une durée aussi longue peut s'entendre sur des schémas directeurs de l'ensemble

de la juridiction administrative (c'est d'ailleurs le cas du SDSI<sup>1</sup> ou du plan triennal de formation) mais pas s'agissant des juridictions territoriales. Celles-ci peuvent en effet constater dans la période de référence des variations importantes de leur contentieux, en volume et composition, qui nécessitent de réorganiser l'activité du tribunal pour y faire face<sup>2</sup>. Or la lourdeur, la complexité et le trop grand niveau de détail des projets de juridiction n'en font pas un document utile, qui est donc naturellement délaissé par les acteurs et, au premier chef, les présidents des tribunaux et cours.

Notamment, le caractère triennal du projet de juridiction se heurte frontalement à l'exercice de gestion budgétaire et managériale des juridictions, qui est annualisé pour tenir compte du principe d'annualité budgétaire. C'est ainsi qu'une conférence de gestion ou une lettre de cadrage peuvent, par exemple à l'occasion d'un gel massif des recrutements de contractuels, mettre à bas tout un pan de la stratégie retenue par le projet de juridiction ou, moins exceptionnel mais tout aussi important, être l'occasion d'assigner à la juridiction des objectifs incompatibles ou à tout le moins déconnectés du projet de juridiction.

En deuxième lieu, la temporalité des projets de juridiction étant déconnectée de l'arrivée ou du départ des chefs de juridiction, ceux-ci prennent connaissance du document élaboré sous l'égide de leur prédécesseur (quand ledit document leur est remis ou signalé !) sans que le projet ainsi arrêté ne corresponde nécessairement aux méthodes de travail qu'ils entendent mettre en place au sein de la juridiction ni, d'ailleurs, aux besoins actualisés de celle-ci.

En troisième lieu, le projet de juridiction rentre très souvent dans un niveau de détail particulièrement élevé ce qui le rend, par conséquent, difficilement adaptable. La tendance à entrer dans un degré de détail trop important lors de la rédaction du projet conduit *de facto* à ce que toute évolution de celui-ci au cours de sa période de validité, alors-même qu'elle serait nécessaire et souhaitable pour tenir compte de circonstances nouvelles, soit dans les faits matériellement impossible sans méconnaître une autre de ses orientations

---

<sup>1</sup> Schéma directeur des systèmes d'information

<sup>2</sup> A titre d'exemple, un sondage très récemment mené par le SJA auprès de ses délégués et correspondants a montré que dans 40 % des juridictions et plus de la moitié des seuls tribunaux administratifs, une réflexion était en cours sur l'évolution du système de traitement des urgences (référés ou dossiers urgents en matière de droit des étrangers)

## **II. Pour être utile et participer à redonner du sens à notre métier, le projet de juridiction doit être un document court, élaboré en concertation avec la communauté juridictionnelle et arrêtant les axes stratégiques de la juridiction**

S'agissant de la finalité du projet de juridiction, le SJA forme le vœu, qui irrigue le sens des propositions ci-dessous, que ce document permette une réflexion commune sur les grandes orientations de la juridiction, sur la « feuille de route » dont celle-ci entend se doter pour les mois à venir, et qui ne saurait se résumer à une énumération de statistiques.

Le projet de juridiction doit en effet permettre à la communauté juridictionnelle, dans une démarche collaborative et fédératrice, de définir les axes stratégiques de la juridiction pour les mois à venir, au regard de la structure du contentieux, des objectifs assignés par le gestionnaire et des moyens humains et matériels dont la juridiction dispose effectivement.

Il s'agit de permettre à chacun de s'extraire temporairement de la pression statistique, d'inscrire son action individuelle et le traitement des objectifs personnels qui lui sont assignés, quelle que soit sa place dans le processus d'élaboration de la décision juridictionnelle, dans la perspective d'un projet plus large, porté par l'ensemble de la communauté juridictionnelle en vue de répondre à notre mission commune de service public de la justice.

Il s'agit également de mieux diffuser les orientations arrêtées par le chef de juridiction, qui ne sont pas toujours connues en raison du caractère encore bien trop ponctuel des échanges sur la conférence de gestion, la lettre de cadrage ou tout simplement les mesures structurelles annoncées en réunion de vice-présidents ou en troïka, qui ne font que trop rarement l'objet de comptes rendus.

S'agissant des modalités de son élaboration, le SJA préconise que celle-ci se fasse dans une concertation élargie. La taille très différente de nos tribunaux et cours, dont le rapport du nombre de magistrats varie de 1 à plus de 22, plaide pour que soit laissé à chaque juridiction le soin de définir les modalités précises de la concertation envisagée et des modalités de rédaction du projet de juridiction.

Pour le SJA, certaines règles doivent toutefois être respectées, tant au stade de l'élaboration initiale que de la mise à jour du document :

- La concertation doit associer l'ensemble de la communauté juridictionnelle, magistrats de tous grades et toutes fonctions, personnels d'aide à la décision et de greffe, services généraux ;
- Dès que la taille de la juridiction le justifie, la création d'un groupe de travail comprenant des représentants des différents métiers désignés après un appel à candidature doit être envisagée, ainsi que la proposition d'auditionner les représentants syndicaux ;

- La charge de travail générée par l'élaboration et la mise à jour des projets de juridiction doit être prise en compte ;
- Le chef de juridiction doit exposer au débat les orientations qu'il entend retenir et celles qu'il envisage d'écarter ;
- La consultation de l'assemblée générale des magistrats<sup>3</sup> sur le projet de juridiction avant sa signature par le chef de juridiction est indispensable<sup>4</sup>, un tel document constituant à l'évidence un « sujet d'intérêt commun » au sens de l'article [R. 222-4 du code de justice administrative](#).

En ce qui concerne plus spécifiquement la mise à jour du projet de juridiction, il apparaît indispensable de trouver un équilibre entre, d'une part, la nécessité de consacrer un temps raisonnable aux mises à jour qui constituent la condition *sine qua none* de l'agilité et de la souplesse et, par suite, de la pérennité des projets de juridiction et, d'autre part, la nécessité d'une large concertation.

Il apparaît à cet égard important au SJA que le projet de juridiction soit évoqué et si besoin mis à jour, par exemple, avant la conférence de gestion et après l'arrivée de la lettre de cadrage mais aussi après un rapport d'inspection de la MIJA et fasse, plus généralement, l'objet d'un point lors de chaque assemblée générale.

S'agissant ensuite de son contenu, le SJA plaide, au regard des défauts ayant conduit à la désaffection que connaissent les actuels projets de juridiction, pour que le projet de juridiction se borne, à définir les axes les plus stratégiques de la direction de la juridiction. Il s'agirait, sans rentrer dans un niveau de détail excessif, d'exposer les objectifs retenus<sup>5</sup> et les moyens affectés pour y parvenir.

Dans l'esprit du SJA, il apparaît que le projet de juridiction ne doit pas être une redite de la lettre de cadrage mais la déclinaison, au niveau de la juridiction, des modalités générales de mises en œuvre des objectifs généraux arrêtés par le secrétariat général et le chef de juridiction.

Le format doit être nécessairement court pour être lu et appréhendé rapidement, par exemple, par les nouveaux arrivants. Il ne doit pas dépasser quelques pages et une absence délibérée de formalisme doit être de nature à permettre des évolutions régulières.

---

<sup>3</sup> Et de la réunion plénière des agents de greffe

<sup>4</sup> Ainsi que, en amont de celle-ci, une négociation entre le chef de juridiction et les représentants syndicaux de la juridiction

<sup>5</sup> Y compris ceux qui, sans être attribués par le gestionnaire, sont indispensables à la vie de la juridiction comme, par exemple, la création ou l'entretien d'une communauté juridictionnelle, les actions de bien-être au travail.

S'agissant enfin de sa diffusion, il apparaît indispensable que le projet de juridiction soit accessible sur le réseau interne, voire mis en ligne sur le sous-intranet de la juridiction si celle-ci en possède un.

\* \* \*

Enfin, le SJA préconise que :

- les membres du CSTACAA se voient mettre à disposition l'ensemble des projets de juridiction, notamment au moment du débat sur la répartition des effectifs<sup>6</sup> ;
- la durée de validité du projet de juridiction soit repensée à chaque fois que le besoin s'en fait sentir et au moins annuellement afin de tenir compte du caractère annuel des conférences de gestion ;
- l'ensemble des mesures évoquées ci-dessus fassent l'objet d'une circulaire du secrétaire général encadrant leur exercice et diffusant, le cas échéant, des modèles.

---

<sup>6</sup> Il s'agit simplement ici, pour le SJA, de permettre aux membres du CSTACAA de mettre en relief les données parfois exclusivement statistiques des juridictions qui leur sont communiquées au regard du projet de juridiction qui est susceptible de constituer un élément de contexte parmi d'autres.