

APPELS À PROJETS

► Projets à faire parvenir en :

15 exemplaires

► Date limite :

Vendredi 22 juin 2018

Dépôt dans les locaux de la Mission de recherche
(avant 16 heures, prévenir Mme Sophie Sebag au 01 70 22 70 67)

Mission de recherche Droit et Justice
Ministère de la justice – Millénaire 3
35, rue de la Gare – 75019 Paris

Ou

Envoi postal : (cachet de la poste faisant foi)

Mission de recherche Droit et Justice
Ministère de la justice – Site Millénaire 3
13, place Vendôme - 75042 Paris cedex 01

mission@gip-recherche-justice.fr
www.gip-recherche-justice.fr

► La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe

Le texte qui suit est un guide de réflexion pour ceux qui, quelle que soit leur discipline, ont l'intention de répondre aux appels à projets. Il présente des propositions d'orientations de recherche retenues pour ce thème, dans le cadre desquelles une large part d'initiative est laissée aux chercheurs.

Deux documents, à télécharger depuis le site de la Mission (rubrique "Présenter un projet") :

- une note rappelant les **modalités de soumission** des projets,
- une **fiche de renseignements administratifs et financiers dûment complétée**

doivent nécessairement accompagner toute réponse à cet appel à projets.

Nous vous recommandons vivement la lecture du document « **modèle de convention** »

La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe

Depuis une quinzaine d'années, l'institution judiciaire connaît de nombreuses évolutions, issues de préoccupations managériales, qui impliquent de mesurer son efficacité et la qualité du service et des décisions qu'elle produit. La Mission de recherche Droit et Justice, a déjà soutenu des recherches consacrées à la mesure de la performance judiciaire¹ et en soutient actuellement une autre consacrée à la sociologie des magistrats², qui aborde notamment les conditions de travail de ces derniers. En parallèle, des travaux se concentrent sur les transformations de la Justice sous l'effet des logiques gestionnaires³.

Dans le contexte de volonté politique affichée de modernisation et de renforcement de la dimension qualitative de la gestion des ressources humaines de l'État, cet appel à projets de recherches vise, cette fois-ci, à éclairer la gestion des ressources humaines des magistrats en France, depuis le recrutement jusqu'à la fin de carrière, à l'aune des exemples et expériences étrangers⁴.

Il pourrait s'agir d'interroger les **processus de recrutement**. Si la France recrute essentiellement par voie de concours d'accès au sortir des études supérieures, comment d'autres États favorisent-ils la diversité des profils à travers leurs modalités de recrutement ? Comment rendre la carrière de magistrat plus attractive dans le cadre des reconversions de carrières ?

Au cours de la carrière, la **mobilité fonctionnelle et géographique**, interne et externe, des magistrats pourrait être analysée dans le prolongement de récents travaux⁵. L'obligation de mobilité géographique est-elle une « exception française »⁶ ? L'application de règles déontologiques ou de mobilité fonctionnelle pourrait-elle suffire à garantir l'impartialité objective ?

Quels leviers actionner pour favoriser la découverte d'autres métiers et d'autres fonctionnements par les magistrats ? Comment enrichir leurs compétences et pratiques ? Quelles obligations de mobilité externe vers d'autres grands corps de l'État et à l'étranger pourraient être envisagées ? Par ailleurs, comment les magistrats français s'inscrivent dans l'espace judiciaire européen et développent leur connaissance des systèmes judiciaires étrangers⁷ ? Quels parcours de cadres dirigeants sont ouverts aux magistrats, notamment dans le secteur privé ?

¹ Agnès Sauviat, Caroline Foulquier, Lucie Cluzel-Metayer (dir.), « La prise en compte de la notion de qualité dans la mesure de la performance judiciaire (QUALIJUS - Justice administrative) », rapport pour la Mission de recherche Droit et Justice, 2015. Emmanuel Jeuland (dir.), « La prise en compte de la notion de qualité dans la mesure de la performance judiciaire (QUALIJUS - Aspects judiciaires) », rapport pour la Mission de recherche Droit et Justice, 2015.

² Laurent Willemez, Yoann Demoli (dir.), « La profession de magistrat dans les années 2010 : morphologie du groupe, représentations du métier et conditions de travail », rapport pour la Mission de recherche Droit et Justice, 2018 (en cours d'achèvement).

³ Loïc Cadiet, Jean-Paul Jean, Hélène Pauliat (dir.), *Mieux administrer pour mieux juger. Essai sur l'essor et les enjeux contemporains de l'administration de la justice*, Paris, IRJS Éditions, 2014, 226 pages ; Projet MANAJUSTICE - Les transformations de la justice sous l'impulsion d'une logique gestionnaire : circulations internationales des professionnels et des instruments, coordonné par Cécile Vigour (Centre Émile Durkheim, Sciences Po Bordeaux).

⁴ Pete Burgess, Sue Corby, Armin Höland, Hélène Michel, Laurent Willemez, et al.. *The Roles, Resources And Competencies Of Worker Lay Judges*. [Research Report] Hans-Böckler Stiftung. 2017, 212 pages.

⁵ Conseil supérieur de la magistrature, « Mouvements et mobilités d'un corps. Une étude des « transparences », au siège et au parquet (années 2015 et 2016) », par Jean Danet, Avocat honoraire, Maître de conférences à l'Université de Nantes, Membre du Conseil supérieur de la magistrature, 238 pages ; Inspection générale de la Justice, *La Féminisation des métiers du Ministère de la Justice*, n° 041-17, octobre 2017, 116 pages.

⁶ Rapport d'activité du CSM, 2012, « La parité dans la magistrature », Recommandations du Conseil, rapport d'un groupe de travail et étude du CEVIPOF (Maxime Forest, Réjane Sénac, L'accès à la HH et aux fonctions juridictionnelles de premier ordre au prisme de l'égalité femmes hommes : agir pour la parité dans la magistrature).

⁷ En 2016, seuls 101 magistrats ont bénéficié de formations à l'étranger au sein des réseaux de formation partenaires de l'ENM : Réseau européen de formation judiciaire (REFJ), Réseau euro-arabe de formation judiciaire (REAFJ), programme européen de formation aux droits de l'Homme pour les professionnels du droit (HELP) et organisation internationale de la formation judiciaire (IOJT).

L'accompagnement des carrières des magistrats pourrait également être examiné dans une perspective comparée. Quels sont les processus de nomination des magistrats dans les différents pays européens ? Le nombre relativement contenu de magistrats en France permet-il la mise en place de modalités de suivi plus individualisées et un accompagnement de la fin du parcours professionnel ? Au-delà des expériences françaises, comment fonctionnent les filières d'excellence de la magistrature chez nos voisins européens ?

Le profilage des carrières et la spécialisation des compétences pourraient être examinés dans leurs éventuels avantages et inconvénients. Une telle orientation est-elle compatible avec la culture judiciaire française, plutôt fondée sur la polyvalence et la mobilité ? Si certains magistrats sont *de facto* spécialisés dans des compétences spécifiques, y a-t-il des risques à créer des filières professionnelles spécialisées dans certains contentieux ? Serait-il opportun de mettre en place une gestion différenciée de l'accès aux fonctions de première instance et d'appel ? Comment l'accès aux fonctions de juge d'appel se fait-il dans les autres pays européens ? Le cas échéant, comment concilier la spécialisation avec les règles de nomination actuellement en vigueur en France ? Quelles expériences mises en place dans d'autres ministères, ou administrations publiques, pourraient favoriser l'adéquation entre profils de postes et professionnels nommés dans le respect du statut spécifique des magistrats ?

Existe-t-il des viviers de candidatures pour l'accès à certaines fonctions, notamment à celles de chefs de juridictions dans les pays européens ? Comment sont constitués et fonctionnent ces viviers ? En France, le Cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ) de l'École nationale de la magistrature (ENM), cursus de haut niveau préparant les magistrats aux fonctions d'encadrement ou de direction, pourrait faire l'objet d'une première évaluation, notamment *via* l'analyse de l'évolution des carrières de ses participants et de l'éventuel rôle de cette formation dans cette dernière.

Quelles sont les différentes modalités d'évaluation des magistrats en France et en Europe dans le respect de l'indépendance des fonctions juridictionnelles ? Quels sont les nouveaux outils⁸, notamment numériques, mis à disposition des professionnels et quel est leur impact sur les pratiques d'évaluation ?

Comment s'articulent le principe d'indépendance et la nécessité d'un contrôle disciplinaire dans les autres États européens ? Comment « l'après-disciplinaire » est-il géré ? En amont, quelle organisation est mise en place pour prévenir les comportements contraires à la déontologie ?

La gestion des fins de carrière pourrait aussi être examinée. Quels sont les intérêts et inconvénients du dispositif français de prolongation d'activité ?

Dans une optique d'amélioration des **conditions de travail des magistrats et de prévention des risques psychosociaux (RPS)**, quels sont les moyens utilisés pour dépister les difficultés matérielles et morales rencontrées par les professionnels dans les pays européens ? Comment est abordée la question des rythmes de travail et de leur évaluation ? Quels dispositifs permettraient de concilier vie professionnelle et vie personnelle ? Quels sont les dispositifs de prévention de la souffrance au travail existants et quelle est leur efficacité ? Quels traitements sont apportés aux situations individuelles en cas de risques psychosociaux ou de maladie ?

Modalités

Les projets de recherche devront privilégier une approche comparée et pluridisciplinaire (sociologie des professions ou du travail, droit, analyse des politiques publiques, sciences de gestion, etc.). Ils devront également mêler approches empirique et théorique.

Intérêts de la recherche

Sur le plan théorique, il s'agit de questionner les singularités françaises dans la gestion des ressources humaines magistrats ainsi que l'éventuelle uniformisation des pratiques en la matière au niveau européen. L'enjeu est également de réinterroger la spécificité des magistrats, dont le statut est constitutionnellement garanti, par rapport aux autres professions et de savoir dans quelle mesure leur

⁸ Emmanuel Jeuland, « Aux frontières du management et de la justice, objectifs et résultats », in *États généraux de la recherche sur le droit et la justice*, Collectif, LexisNexis, 2018, p. 509-515.

gestion RH pourrait s'inspirer de celles de ces autres professions, tout en prenant en compte l'exigence d'indépendance qui les spécifie.

Sur le plan pratique, il s'agit d'identifier les expériences/pratiques étrangères susceptibles de susciter des évolutions de la gestion RH française des magistrats et d'émettre des préconisations d'améliorations.