

## ANNEXES 1 à 5

---

- **Annexe 1** : Liste des personnes entendues
  
- **Annexe 2** : Focus du rapport d'activité 2018 du CSM : réflexions sur l'attractivité des fonctions de chef de juridiction
  
- **Annexe 3** : Comparaisons internationales concernant le recrutement des chefs de cours et de tribunaux (annexe 1 du rapport du groupe 3 du CADEJ 2019/2020)
  
- **Annexe 4** : Bilan des trois premières éditions du cycle préparatoire aux fonctions de chef de juridictions administratives (2017-2020) (annexe 2 du rapport du groupe 3 du CADEJ 2019/2020)
  
- **Annexe 5** : Répertoire des métiers - fiche « emploi-type chef de juridiction »

<b>ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES ENTENDUES</b>
---

**La conférence nationale des présidents de tribunaux judiciaires :** Mme Joëlle Munier, présidente du tribunal judiciaire de Caen et présidente de la conférence, M. Serge Mackowiak, président du tribunal judiciaire de Versailles, et M. Benjamin Deparis, président du tribunal judiciaire d'Evry, vice-présidents de la conférence.

**La conférence nationale des premiers présidents :** M. Xavier Ronsin, premier président de la cour d'appel de Rennes et président de la conférence.

**L'union syndicale des magistrats :** Mme Céline Parisot, présidente, et de Mme Cécile Mamelin, trésorière.

**Le Syndicat de la magistrature :** Mme Sophie Legrand, trésorière, et M. Nils Monsarrat, secrétaire national.

**Unité-Magistrats :** Mme Valérie Dervieux (PCINS Paris) et M. Philippe Ferlet (AG Paris).

<p style="text-align: center;"><b>ANNEXE 2 : FOCUS DU RAPPORT D'ACTIVITE 2018 DU CSM</b> <b>REFLEXIONS SUR L'ATTRACTIVITE DES FONCTIONS DE CHEF DE JURIDICTION</b></p>
--

Les causes de la désaffection constatées pour les postes de chef de juridiction sont multiples et doivent, pour certaines, être recherchées au-delà même de la magistrature. Ainsi, le faible nombre de candidats sur les plus petites juridictions, dans des ressorts souvent isolés, peut s'expliquer pour partie par l'attrait des nouvelles générations pour les métropoles. De même, si cette cause n'est pas récente, le fait que les deux membres du couple travaillent, peut conduire un certain nombre de magistrats, femmes ou hommes, à limiter leurs desiderata géographiques pour éviter d'être éloignés de leur famille, a fortiori lorsque les nominations sur les fonctions de chef de juridiction se font tout au long de l'année, déconnectées du calendrier des mutations sur les autres postes de la magistrature et, plus largement, de la fonction publique.

Dans les plus petites juridictions, la charge que représentent les fonctions de chef, dans un contexte de vacances de postes généralisées, oblige, outre les tâches spécifiques du président ou du procureur, à conserver une activité juridictionnelle intense. Ce contexte de pénurie peut aussi conduire certains fonctionnaires ou magistrats à attribuer aux chefs de juridiction la responsabilité d'une situation qu'ils subissent eux aussi de plein fouet et qui les conduit parfois à des arbitrages peu populaires pouvant générer chez certains d'entre eux une forme de souffrance qu'il convient de ne pas minimiser. L'absence d'encadrement intermédiaire ou d'équipe venant en assistance au chef de juridiction conduit en outre à renforcer son isolement.

Ces fonctions passionnantes sont désormais considérées dans la magistrature comme ingrates et peu attractives. C'est principalement le cas dans les plus petites juridictions mais aussi dans les très grosses structures, les magistrats légitimes à postuler aux fonctions de chefs de juridiction du groupe 1 semblant désormais privilégier les fonctions de chef de cour.

Causes endogènes. Causes exogènes. Sans doute aussi une nécessité, pour les autorités de nomination, de réfléchir ensemble aux moyens de contrer cette pénurie de candidatures, pour conserver, à moyen et long terme, une possibilité de choisir le meilleur candidat pour le poste cible. Cette année, comme en 2017, certains postes de présidents de juridiction n'ont pu être pourvus qu'après un troisième appel à candidatures, la vacance de poste induite sur le long terme (jusqu'à une année pour l'un de ces postes) ne faisant que renforcer les difficultés de la juridiction concernée.

Il n'est pas ici question de formuler des préconisations mais d'évoquer des pistes pour une réflexion commune de la DSJ et du CSM, chacun en ce qui les concerne, dans leurs pouvoirs de proposition respectifs.

Améliorer les conditions d'exercice des chefs de juridiction nécessite sans doute de réfléchir à la notion d'équipe autour du chef de juridiction.

Il ne semble pas envisageable de généraliser les postes de secrétaire général dans des juridictions où il est déjà parfois difficile de pourvoir les postes d'encadrement intermédiaire. Toutefois, il conviendrait a minima de garantir un secrétariat dédié au chef de juridiction, et de réfléchir à une généralisation des postes de chef de cabinet ou d'envisager l'affectation d'un directeur des services de greffe supplémentaire afin de seconder le chef de juridiction dans un certain nombre de tâches purement administratives, proportionnellement plus chronophages dans les petites structures ou dans les juridictions, y compris hors hiérarchie, non pourvues de postes de secrétaire général.

Les formations des nouveaux chefs de juridiction dispensées par l'École nationale de la magistrature – tout comme les formations préparant à l'exercice des fonctions d'encadrement et d'encadrement intermédiaire – n'ont eu de cesse de se multiplier et s'améliorer. Au-delà, sans doute conviendrait-il de favoriser les conditions d'un meilleur passage de relais entre les chefs de juridiction successifs par des outils dédiés, au-delà du dossier partagé de juridiction, permettant au nouvel arrivant une prise de connaissance plus rapide et efficace des problématiques locales et du contexte de son nouvel exercice.

Une autre piste pourrait être trouvée, par-delà la seule question de la charge de travail induite par ces fonctions, en réfléchissant à une meilleure compatibilité du calendrier des nominations avec la vie familiale.

Un certain nombre de magistrats limite en effet leurs desiderata au plan géographique pour ne pas prendre le risque, en dehors d'une affectation en septembre, d'avoir à choisir entre un déménagement en cours d'année scolaire et une trop longue période de célibat géographique – ayant en outre des incidences financières.

Pourrait sans doute être imaginé un système consistant à différer l'installation dans les nouvelles fonctions après la publication de la proposition de nomination, permettant de restreindre les mouvements effectifs de chefs de juridiction à deux ou trois périodes par an (notamment janvier et septembre).

Une telle évolution présenterait en outre l'avantage de permettre de choisir le successeur avant le départ effectif du titulaire du poste, d'assurer ainsi un meilleur « tuilage » dans les prises de fonctions, et aussi de garantir une plus grande adéquation encore du magistrat proposé sur chaque poste. En effet, en l'état, les postes sont pourvus au fur et à mesure qu'ils se libèrent, tant au siège qu'au parquet, un magistrat pouvant ainsi être nommé sur le premier poste se libérant parmi ceux sur lesquels il a postulé, alors que son profil aurait pu s'avérer particulièrement intéressant pour un poste se libérant quelques semaines plus tard. Examiner ensemble un plus grand nombre de nominations permettrait aux autorités concernées d'affiner encore la sélection des candidats. Les limites à une telle évolution se trouvent sans doute dans la répartition des compétences, en matière de nomination, entre la chancellerie et le CSM, mais aussi, de manière plus résiduelle, dans la limitation à sept ans de l'exercice des fonctions de chef de juridiction.

Une réflexion mériterait d'être menée sur les questions indemnitaires. Si désormais toutes les juridictions ont été élevées au rang de Bbis, bon nombre de présidents ou procureurs de ces petites juridictions n'ont pas l'ancienneté requise pour accéder à l'échelon indiciaire permettant de bénéficier de la rémunération correspondante. Un certain nombre d'entre eux est encore exclu du bénéfice de la « nouvelle bonification indiciaire » (NBI). De fait, certains d'entre eux peuvent toucher une rémunération inférieure à celle de magistrats sous leur autorité, du fait par exemple des indemnités de fonctions, de permanence et d'astreinte des vice-présidents chargés des libertés et de la détention.

Si l'on ne postule pas sur ces fonctions pour des considérations indemnitaires, il convient toutefois que l'accès à ces fonctions n'entraîne pas une perte de revenus. Comme évoqué plus haut, en devenant chef de juridiction, certains magistrats s'astreignent à un célibat géographique, qu'il soit temporaire en attendant que leur famille puisse les rejoindre, ou sur le plus long terme. Les frais induits par les transports, le double logement, ne sont pas négligeables et peuvent légitimement dissuader certains collègues.

Même lorsque leur famille les accompagne sur leur nouveau lieu d'affectation, le délai restreint entre la proposition de nomination et l'installation effective rend compliquées les démarches aux fins de trouver un nouveau logement, déménager, scolariser les enfants... Le

ministère de la justice a décidé il y a quelques années de renoncer aux logements de fonction pour les chefs des plus grosses juridictions, sans même envisager l'hypothèse d'une augmentation de la redevance due par les bénéficiaires et alors que les cadres d'autres directions de notre ministère ont vu se développer encore récemment l'accès à de tels logements.

Au-delà des seuls avantages financiers, l'accès aux logements de fonction limitait l'embarras de rechercher en urgence un logement adapté, rendant le magistrat d'autant plus rapidement disponible pour prendre la mesure de ses nouvelles fonctions.

A minima, une réflexion pourrait être envisagée pour permettre – comme d'ailleurs pour tous les personnels du ministère de la Justice – la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement à la mobilité géographique comme cela existe dans d'autres ministères.

Enfin, il conviendrait sans doute d'améliorer la lisibilité du parcours des chefs de juridiction. La limitation des fonctions à 7 années génère une forme d'angoisse des intéressés dès leur 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> année de fonctions, lorsqu'ils ne sont pas choisis sur un autre poste. L'actuelle mandature avait envisagé, un temps, de procéder à des entretiens avec les chefs de juridiction et de cour à l'approche de leur 3<sup>ème</sup> année de fonctions, afin de les aider à orienter au mieux leurs desiderata. Cette piste mériterait d'être affinée et supposerait que le Conseil puisse libérer un temps suffisant pour y procéder, ce que l'activité de l'actuelle mandature n'a pas permis.

## ANNEXE 1 : Comparaisons internationales concernant le recrutement des chefs de cours et de tribunaux

---

Il importe de souligner au préalable que la question du recrutement des chefs de cours et de tribunaux ne pose pas les mêmes difficultés au sein des différents systèmes étrangers, en particulier dans les pays de common law où, le plus souvent, soit ils entrent dans la magistrature pour exercer spécifiquement des fonctions de direction, soit ces fonctions sont confiées à un corps spécifique d'administrateurs.

Des études comparatives réalisées dans le cadre des recherches sur le recrutement des chefs de juridictions, il apparaît que beaucoup de pays, comme la France, forment principalement – de manière obligatoire- les chefs de juridiction sur poste, après nomination, mais de plus en plus, une formation est proposée en amont, sans en faire cependant une condition sine qua non (Allemagne) ou au contraire, en en faisant la première étape du processus.

Ainsi **au Pays-Bas**<sup>1</sup>, un magistrat candidat aux fonctions de chef de juridiction et pré-sélectionné devra suivre un programme spécifique créé à cet effet pour le Conseil de la magistrature (Raad van Rechtspraak) par l'école néerlandaise de la fonction publique.

Ce programme est confié à cette école généraliste créée sur le modèle de l'ENA et non au centre d'étude et de formation de la magistrature (SSR, une fondation totalement indépendante) qui n'intervient que pour la formation continue des chefs de juridiction déjà en fonction (comme de tous les magistrats). La procédure d'admission à cette formation répond à plusieurs critères censés optimiser les chances de succès des éventuels futurs dirigeants des juridictions. Ainsi, le candidat doit-il être soit magistrat, soit "admis" comme magistrat (les recrutés directs après des études universitaires représentent seulement 30 % du corps), avoir travaillé dans le domaine de la justice, être prêt à changer de juridiction (un profil national est recherché), avoir démontré des aptitudes au management (en ayant été, par le passé, chef de greffe ou de projet ou encore membre de commissions...). Avant tout dépôt de candidature, le pré-candidat est auditionné par la commission de gestion du Conseil de la magistrature qui émet un avis écrit sur le potentiel du candidat à assurer des fonctions de gestion. Cet avis, transmis au pré-candidat, est discuté avec lui lors d'un entretien d'évaluation de carrière. A l'issue de cet entretien, le président de la commission propose ou non le pré-candidat à la formation de chef de juridiction. Il est alors possible de déposer une candidature officielle, valable deux ans, à laquelle seront joints un curriculum vitae, le rapport de pré-sélection et une lettre de motivation. Après examen du dossier par la commission d'admission, le candidat est entendu par quatre de ses membres qui rendent un avis motivé. A l'issue de ce processus, la commission fait connaître au Conseil de la magistrature le nom des candidats retenus, les autres pouvant solliciter une nouvelle audition. Les candidats admis sont alors reçus par un formateur qui les informe sur le déroulement de la formation et teste leurs connaissances en matière de management.

Le programme de formation dispensé aux auditeurs dure une année, sur la base de quinze modules de deux jours, qui sont dits "résidentiels" (les auditeurs vivent ensemble sur place) et dont le contenu, pouvant varier selon les années, répond à quelques exigences : il s'agit d'apporter une ouverture d'esprit, de mettre en pratique des savoirs, de développer des nouvelles aptitudes. Au cours d'un programme intitulé "cognitif et sujet", les auditeurs doivent commencer par se

---

<sup>1</sup> [Le conseil de la justice aux Pays-Bas : modèle ou repoussoir](#) – Kevin Munungu- Lungungu

débarrasser de leurs anciennes manières de travailler et de penser, se sensibiliser au management et à la direction, prendre conscience des tensions et des limites inhérentes à toute organisation professionnelle : ils doivent ainsi être capables à l'avenir de faire appliquer un planning, de gérer des situations complexes et de les contrôler. La direction des études est interactive : les cours magistraux laissent place à des échanges et à des simulations par petites équipes de cinq personnes, au cours desquels chaque auditeur devra étudier un problème d'actualité se posant dans les juridictions et y apporter une solution en présentant oralement un rapport à un jury.

A l'issue de son parcours de formation, le candidat ne sera pas nécessairement nommé chef de juridiction, mais il pourra officiellement postuler pour de telles fonctions, la nomination intervenant généralement deux ou trois années après la formation.

Autre expérience remarquable qui donne une entière satisfaction, **au Danemark**, lorsqu'il recrute pour un poste de direction, le comité de sélection des juges est assisté par un cabinet privé de consultants. Travaillant essentiellement sur la base d'entretiens et de tests psychologiques, ce cabinet est chargé d'évaluer les aptitudes du candidat au management. Mais ce n'est qu'une fois nommé que le magistrat recevra une formation particulière.

**En Belgique**<sup>2</sup>, le Conseil supérieur de justice belge met en œuvre un système d'évaluation spécifique des compétences managériales au niveau du recrutement, puisque l'ensemble des candidats aux fonctions de chefs de corps sont soumis à un assessment (test in basket et test psychologique).

Les candidats chef de corps sont actuellement soumis à des « tests in basket » (Commission francophone de nomination et de désignation) ou à un « exercice d'analyse et de présentation » (Commission néerlandophone de nomination et de désignation).

Les tests in basket confrontent le candidat à des situations par le biais d'un certain nombre de notes et courriers reprenant des informations nombreuses et complexes dont il doit prendre connaissance et qu'il doit ensuite traiter et à l'occasion desquels une certaine capacité d'empathie peut être détectée à travers son aptitude à diriger un groupe.

L'« exercice d'analyse et de présentation » entend évaluer les aptitudes en management requises pour l'exercice d'un mandat de chef de corps. Sur la base de la description d'une situation fictive, le candidat est invité à se mettre dans la peau du chef de corps et à expliciter la manière dont il gérerait l'entité au regard des seules informations qui lui sont communiquées. Dans le souci déjà rappelé d'améliorer les processus de sélection des magistrats, les Commissions de nomination et de désignation ont pris la décision de soumettre les candidats chefs de corps à des tests psychologiques.

Les tests psychologiques peuvent comprendre des tests cognitifs-analytiques, un test de personnalité, un exercice de mise en situation, un entretien individuel avec un consultant destiné à valider, en les objectivant, les informations issues des tests, et un rapport rédigé par ledit consultant.

Ce système est identique **en Espagne**, pour les chefs de juridictions exclusivement, lors de leur nomination. Les chefs de juridictions ne sont pas évalués par la suite, pas plus d'ailleurs que les autres magistrats : la conception espagnole de l'indépendance du pouvoir judiciaire interdit une telle évaluation. Mais il existe toutefois une évaluation réalisée ab initio **lors du choix du candidat aux fonctions de chef de juridiction**, évaluation qui relève du pouvoir discrétionnaire CGPJ, dont les décisions peuvent être contestées devant le Tribunal Suprême (Tribunal Supremo). Aucune intervention extérieure à celle du CGPJ n'est possible dans l'évaluation des qualités professionnelles des magistrats candidats à un poste de chef de juridiction. Toutefois, compte tenu de la composition du CGPJ, certains professionnels non magistrats (juristes et avocats) sont amenés à formuler un avis.

---

<sup>2</sup>

Site internet du conseil supérieur de justice belge

**En Italie**, le décret législatif du 5 avril 2006, n. 160 « Nouvelle réglementation sur l'accès à la magistrature, ainsi qu'en matière de progression économique et de fonctions des magistrats, conformément à l'article 1, alinéa 1, lettre a), de la loi du 25 juillet 2005, n. 150 », a introduit le principe du caractère temporaire des fonctions de direction. Elles « sont conférées pour une durée de quatre ans, au terme de laquelle le magistrat peut être confirmé, après consultation du ministre de la Justice, une seule fois, pour une période égale, à **la suite de l'évaluation de l'activité exercée par le Conseil supérieur de la magistrature** [...] » (article 45)<sup>3</sup>.

Dans le cadre de la procédure de confirmation de la nomination des chefs de juridiction, le Conseil supérieur de la magistrature italien est amené à intervenir pour rendre une décision. Au sein du Conseil, les avocats et professeurs d'université participent aux délibérations. C'est le seul espace dont disposent des membres extérieurs à la magistrature pour participer à l'évaluation des magistrats<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> La confirmation du dirigeant: de l'analyse des données à la recherche d'une perspective crédible -Article de Daniele Cappuccio publié dans le numéro 4 de 2017 de « Questione giustizia », revue trimestrielle publiée par l'association « Magistratura Democratica »

*« Le caractère temporaire des fonctions poursuit le double objectif de responsabiliser les magistrats ayant des responsabilités de direction ou de collaboration de direction, en les soumettant à une évaluation visant à vérifier, sur la base du service fourni et des résultats obtenus, leur aptitude à continuer à exercer ces fonctions, et en même temps, limiter la possibilité d'exercer ces fonctions dans le même service. Le Conseil supérieur de la magistrature s'est occupé, dans le « Texte unique sur les emplois de direction judiciaire », d'établir les règles, soit de procédure soit de fond, suivies pour l'attribution des fonctions de direction ou de semi-direction et pour la procédure de confirmation quadriennale. »*

<sup>4</sup> Notes sur le « testo unico » (recueil) relatif aux fonctions d'encadrement supérieur. Gouverner la mise en œuvre - Daniela PIANA, professeure à l'Université de Bologne, Département de sciences politiques et sociales : « Plus particulièrement, à compter de l'adoption de la réforme de l'ordre judiciaire – réforme dite Castelli-Mastella – les fonctions de direction ont acquis un caractère temporaire et, surtout, la nomination à ces postes n'est plus fondée sur des critères liés à l'ancienneté de service. Ainsi, l'évaluation est devenue un élément essentiel du fonctionnement de la justice et de la légitimité interne et externe du CSM. En effet, la détermination des typologies et des compétences professionnelles susceptibles d'être primées et des raisons pouvant être invoquées par le CSM pour justifier ses propres choix constitue un marqueur du système judiciaire et la condition de sa cohérence, de sa prévisibilité, de sa lisibilité, y compris aux yeux du simple citoyen ».



**ANNEXE 4 : BILAN DES TROIS PREMIERES EDITIONS DU CYCLE PREPARATOIRE AUX FONCTIONS DE CHEF DE JURIDICTIONS ADMINISTRATIVES (2017-2020) (SOURCE : SGCE/DM/15/09/2020) (ANNEXE 2 DU RAPPORT DU GROUPE 3 DU CADEJ 2019/2020)**

ANNEXE 2 : Bilan des trois premières éditions du cycle préparatoire aux fonctions de chef de juridictions administratives (2017-2020)

*(Source : SGCE / DM 15/09/2020)*

---

## **1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA FORMATION**

Il y a à la tête des juridictions administratives 47 chefs de juridictions (8 présidents de CAA, 37 présidents de TA + la CNDA et la commission du stationnement payant).

**Le constat en 2016 était le suivant (selon note de présentation au CSTA du 5 juillet 2016) :**

- Si la qualité de juriste de haut niveau est indispensable pour présider une juridiction, elle n'est pas suffisante car ces fonctions requièrent également des qualités de gestionnaire, de direction d'équipe et de communicant.

- Le temps très court dans lequel sont recrutés les chefs de juridiction ne permet pas toujours aux candidats de mûrir leur motivation.

- Enfin était constatée une vraie crise des vocations féminines (2 candidatures féminines seulement sur les 27 reçues sur l'ensemble de l'année 2016 pour une première nomination, alors que les femmes représentaient déjà 1/3 des magistrats ayant le grade de président).

**Le cycle de préparation aux fonctions de chef de juridiction a été créé en 2017 avec les objectifs suivants :**

1/ permettre aux magistrats ayant atteint le grade de président qui ont une appétence pour la gestion, de manifester assez tôt, et en dehors de toute contrainte de poste à pourvoir, leur intérêt pour des fonctions de chef de juridiction ;

2/ leur donner le temps de s'y préparer de façon professionnalisée, notamment en ce qui concerne les aspects managériaux ;

3/ apprécier sur la durée la solidité de leur motivation ;

4/ constituer entre les membres du cycle un esprit de promotion et un réseau d'entraide dont les liens pourront perdurer après la nomination comme chef de juridiction.

La logique est la même pour le recrutement des premiers vice-présidents des tribunaux de huit chambres et plus, qui ont vocation à être de véritables adjoints au chef de juridiction.

**Deux principes essentiels ont été fixés dès l'origine :**

1/ Ce cycle préparatoire est envisagé comme un outil de gestion des ressources humaines permettant de détecter des potentiels et de préparer aux fonctions managériales. Il n'a pas pour objet d'évaluer le service rendu et n'a donc pas vocation à remplacer dans cette fonction l'entretien annuel d'évaluation prévu par les textes. D'ailleurs les formateurs sont tenus à la confidentialité et ne délivrent aucune information au Conseil d'Etat sur les membres du vivier.

2/ Le suivi du cycle de préparation ne constitue pas une condition nécessaire pour être nommé chef de juridiction, pas plus qu'il ne garantit d'être nommé chef de juridiction à l'issue des formations qui y sont délivrées.

## **2. CONTENU DE LA FORMATION**

Les membres du cycle de préparation suivent le programme suivant, réparti de janvier à septembre :

- **3 jours de stage** auprès d'un chef de juridiction

- **7 jours de formation au management** dispensés par un cabinet spécialisé :

\* 2 jours « management d'équipe »

→ acquérir la posture de chef de juridiction et mobiliser ses équipes

→ développer ses collaborateurs

\* 2 jours « communication et négociation »

→ mobiliser par une écoute et une communication efficace

→ prévenir et gérer les conflits

\* 2 jours « gestion des situations particulières »

→ gérer son stress et ses émotions dans sa fonction

→ accompagner ses équipes dans le changement

\* 1 jour de partage d'expériences entre pairs sur des problématiques individuelles présentées par les stagiaires (« co-développement »)

- **1 journée sur le thème « comprendre et organiser sa juridiction »** dispensée par l'ancienne présidente de la MIJA

- **un bilan managérial individualisé** sur la base d'un questionnaire de mises en situation réalisé par un autre cabinet spécialisé

- **la participation à une conférence de gestion** au secrétariat général en octobre-novembre.

## **3. MODALITES DE SELECTION DES CANDIDATS**

Pour la constitution de chaque cycle préparatoire, un appel à candidatures est lancé dans toutes les juridictions. Les candidats doivent fournir dans un délai de 15 jours :

- **un curriculum vitae** de deux pages maximum ;

- **une lettre de candidature** d'une page et demi maximum **indiquant leurs motivations pour les fonctions de gestion** et précisant au moins deux ressorts de cour administrative d'appel sur lesquels ils seraient prêts à postuler à court ou moyen terme pour présider un tribunal ou occuper un poste de premier vice-président.

**La sélection des candidatures est faite conjointement par le président de la mission d'inspection des juridictions administratives et le secrétaire général du Conseil d'Etat** assistés du secrétaire général adjoint chargé des juridictions administratives et du secrétaire général des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel.

Les aptitudes des candidats au management et à la gestion d'une juridiction seront appréciées sur la base :

- du dossier de candidature ;
- du dossier professionnel ;
- de l'avis du chef de juridiction sur les aptitudes managériales du candidat renseigné selon le modèle joint en annexe, dont les candidats doivent avoir reçu communication par le chef de juridiction ;
- d'un entretien (en visioconférence ou en présentiel).

#### **4. BILAN DU VIVIER 2017-2020**

##### **4.1 une procédure attractive**

L'intérêt pour cette procédure des magistrats ayant atteint le grade de président est important :

<b>cycle 2017</b>	<b>candidats</b>	<b>retenus</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	46	13	28%
<b>cycle 2018</b>	<b>candidats</b>	<b>retenus</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	36	11	31%
<b>cycle 2020</b>	<b>candidats</b>	<b>retenus</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	50	12	24%

##### **4.2 une procédure qui a rapidement produit ses effets dans les nominations à la présidence des juridictions**

Plus de 2/3 des membres des viviers 2017 et 2018 ont déjà été nommés aux fonctions de chef de juridiction ou de premier vice-président :

<b>AU 01/09/2020</b>	<b>nb de membres</b>	<b>mbs devenus chefs de juridiction</b>	<b>%</b>	<b>mbs devenus 1er vice-président</b>	<b>%</b>	<b>% CJ ou 1er VP</b>
<b>cycle 2017</b>	13	9	69%	0	0%	69%
<b>cycle 2018</b>	11	5	45%	3	27%	73%
<b>cycle 2020</b>	12	2	17%	1	8%	25%

Pour autant les membres du vivier n'ont pas eu le monopole des nominations à ces fonctions : 1/3 des primo-nominations comme chef de juridictions intervenues en 2017-2020 ont été faites hors vivier :

#### Premières nominations comme chef de juridiction

	vivier	hors-vivier	total	% vivier
<b>2017</b>	4	1	5	80%
<b>2018</b>	2	2	4	50%
<b>2019</b>	6	3	9	67%
<b>2020</b>	5	3	8	63%
<b>TOTAL</b>	17	9	26	65%

#### 4.3 les effets du vivier sur la féminisation des fonctions de chef de juridiction

Les femmes étaient à quasi-parité avec les hommes dans la composition des viviers 2017 et 2018, et majoritaires dans celui de 2020. Sur les trois cycles, elles représentent 50 % des effectifs.

cycle 2017	candidats	retenus	%	cycle 2018	candidats	retenus	%	cycle 2020	candidats	retenus	%
hommes	32	7	22%	hommes	25	6	24%	hommes	30	5	17%
femmes	14	6	43%	femmes	11	5	45%	femmes	20	7	35%
<b>TOTAL</b>	46	13	28%	<b>TOTAL</b>	36	11	31%	<b>TOTAL</b>	50	12	24%
% femmes	30%	46%		% femmes	31%	45%		% femmes	40%	58%	

TOTAL 3 cycles	candidats	retenus	%
hommes	87	18	21%
femmes	45	18	40%
<b>TOTAL</b>	132	36	27%
% femmes	34%	50%	

Il est intéressant de noter que pour le vivier 2020, la proportion de femmes parmi les candidats (40 %) était supérieure à la proportion de femmes ayant le grade de président (36,6 % fin 2019).

**Le vivier a fortement contribué à la féminisation des premières nominations aux fonctions de chef de juridiction** : les femmes ont représenté 38 % des premières nominations intervenues en 2017-2020, et même 53 % si l'on excepte l'outre-mer, qui attire traditionnellement quasi-exclusivement des candidatures masculines, alors que cette proportion n'a été que de 14 % sur la période 2013-2016 (13 % hors outre-mer), pour un nombre total de premières nominations comparable.

### Proportion de femmes dans les premières nominations comme chef de juridiction

	nominations vivier			nominations hors-vivier			total premières nominations	TOTAL % femmes
	total	nb femmes	% femmes	total	nb femmes	% femmes		
<b>2017-2020</b>	17	9	53%	9	1	11%	26	<b>38%</b>
<b>2017-2020 hors OM</b>	15	9	60%	4	1	25%	19	<b>53%</b>
<b>2013-2016</b>	<i>sans objet</i>			29	4	14%	29	<b>14%</b>
<b>2013-2016 hors OM</b>	<i>sans objet</i>			23	3	13%	23	<b>13%</b>

Cette augmentation des premières nominations féminines a permis de retrouver en 2020 le taux de féminisation de la fonction de chef de juridiction (39 %) atteint en 2014-2015. La tendance devrait se poursuivre compte tenu du nombre de femmes encore présentes dans le vivier.

### Proportion femmes-hommes parmi les chefs de juridiction

Années	Nb de chefs de juridiction	Hommes	% hommes	Femmes	% femmes
31/12/2010	45	29	64,44%	16	35,56%
31/12/2011	46	30	65,22%	16	34,78%
31/12/2012	46	28	60,87%	18	39,13%
31/12/2013	46	29	63,04%	17	36,96%
31/12/2014	46	27	58,70%	19	41,30%
31/12/2015	46	28	60,87%	18	39,13%
31/12/2016	46	31	67,39%	15	32,61%
31/12/2017	46	31	67,39%	15	32,61%
31/12/2018	47	32	68,09%	15	31,91%
31/12/2019	47	30	63,83%	17	36,17%
au 15/10/2020	46*	26	56,52%	18	39,13%

\* TA de Versailles non pourvu

#### 4.4 les effets du vivier sur l'âge moyen des premières nominations

L'âge moyen des nominations faites dans le vivier en 2017-2020 est significativement inférieur à celui des nominations faites hors vivier sur la même période (- 3 ans 1 mois) et légèrement inférieur à celui des nominations de 2013-2016 (- 1 an 1 m).

### Age moyen lors des premières nominations comme chef de juridiction\*

2013-2016			2017-2020								
			vivier			hors vivier			total		
hommes (25)	femmes (4)	total (29)	hommes (8)	femmes (9)	total (17)	hommes (8)	femmes (1)	total (9)	hommes (16)	femmes (10)	total (26)
57 a 4 m	58 a 9 m	57 a 6 m	56 a 10 m	56 a	56 a 5 m	59 a 9 m	54 a	59 a 1 m	58 a 4 m	55 a 10 m	57 a 4 m

\* en retenant l'âge atteint par les présidents l'année de leur première nomination

Cumulé au recul de l'âge de la retraite, ce rajeunissement conduit à allonger le temps passé dans les fonctions de chef de juridiction et posera donc nécessairement au gestionnaire la question de la dynamisation de ces carrières.

## **5. PERSPECTIVES**

### **5.1 un dispositif à maintenir**

Au terme de sa 3<sup>ème</sup> édition, le cycle préparatoire aux fonctions de chefs de juridiction semble avoir rempli ses objectifs : il a permis le recrutement de chefs de juridiction mieux formés aux techniques managériales, en accordant aux femmes une place cohérente avec leur taux de représentation au grade de président (37 % fin 2019), et en créant entre les nouveaux chefs de juridiction un esprit de promotion et un réseau d'entraide de nature à rompre l'isolement souvent facilement ressenti par les titulaires de ces fonctions.

Il a donc vocation à être reconduit.

### **5.2 mais sa fréquence doit être adaptée aux besoins**

Déjà en 2018, l'estimation des besoins en nouveaux chefs de juridiction et le nombre de magistrats encore présents dans les deux premiers viviers avait conduit à laisser passer une année entre la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> édition (cf CSTA du 11 décembre 2018).

Nous sommes aujourd'hui dans la même situation : les deux prochaines années devraient donner lieu à peu de mouvements à la tête des juridictions (1 départ à la retraite seulement en 2021 et 2 en 2022) et au regard de ce besoin, le vivier de magistrats formés aux fonctions de chef de juridiction et non encore affectés à des emplois supérieurs paraît largement suffisant. Nous devons en effet prendre garde à ne pas créer de frustration en formant trop de personnes, d'autant que les postes de chef de juridiction peuvent aussi être attribués comme on l'a vu à des magistrats n'ayant pas suivi le cycle préparatoire.

**ANNEXE 5 : REPERTOIRE DES METIERS - FICHE « EMPLOI-TYPE CHEF DE JURIDICTION »**

**Intitulé de l'emploi-type** : Chef(fe) de juridiction judiciaire

**Famille professionnelle** : Justice

**Code fiche**

RMJUS01

**Filière professionnelle** : Management et soutien

**Définition synthétique** : Diriger une juridiction judiciaire.

**Correspondance  
RIME**

FPEJUS01

**Activités principales**

Exercice des compétences propres ou réservées et exercice des activités juridictionnelles générales, et notamment, motivation en fait et en droit des décisions juridictionnelles ou des actes de poursuites sous forme d'arrêts, jugements, ordonnances, réquisitoires ou avis ;  
 Pilotage des politiques publiques affectant la fonction juridictionnelle ;  
 Animation et conduite des politiques d'accès au droit, et pour ce qui concerne les juridictions judiciaires, de prévention de la délinquance et de la politique pénale ;  
 Activité d'administration : responsabilité du fonctionnement de la juridiction ;  
 Animation de la juridiction : organisation du service des magistrat(e)s, dialogue social ;  
 Gestion des ressources humaines : évaluation de la valeur professionnelle des magistrats et fonctionnaires, contrôle et discipline, mobilité ;  
 Gestion financière : initiation au budget, suivi, contrôle de gestion ;  
 Communication et représentation de la juridiction ;

**Variante(s) d'activités**

- Selon la taille de la juridiction, le(la) chef(fe) de juridiction participe plus ou moins aux activités juridictionnelles.

**Compétences**

<i>Connaissances</i>	<i>Savoir-faire</i>
Procédure civile, pénale et administrative Organisation et fonctionnement des institutions et de l'administration Organisation et fonctionnement de l'institution judiciaire Compétences, organisation et mode de fonctionnement des personnes et des services apportant leur concours à la Justice Techniques de gestion Techniques de management Environnement socio-économique Logiciels dédiés	Maîtriser les savoir-faire de tout magistrat Superviser et contrôler l'élaboration et l'exécution d'un budget Gérer les ressources humaines Déterminer et contrôler l'emploi des moyens mobiliers et immobiliers, y compris dans les aspects qui concernent la sécurité Conduire un projet

**Pré-requis pour l'accès à l'emploi-type**

Appartenir au corps de la magistrature ou être détaché dans ce corps.

**Conditions particulières d'exercice**

Emploi régi par l'ordonnance n°58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature ;  
 Disponibilité, astreintes et permanences au sein de la juridiction ;  
 Inamovibilité (magistrats du siège) ;  
 Prestation de serment ;  
 Mobilité géographique ;  
 Obligation de résidence au siège de la juridiction.