



## CONTRIBUTION AUX TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL INFORMATION – CONSULTATION – CONCERTATION

L'USMA se félicite de la création de ce groupe de travail, information – consultation – concertation, dont elle espère que les réflexions et propositions, inspirées pour partie, peut-être, de celles qu'elle aura soumises, contribueront à améliorer le fonctionnement des juridictions administratives, les rapports et la confiance avec le gestionnaire et, surtout, le bien-être des magistrats, condition *sine qua non* de la qualité de la justice rendue.

Ce groupe de travail a été créé, comme celui portant sur la carrière des magistrats, suite aux résultats de l'enquête climat social, et c'est précisément ces résultats qu'il faut retenir, comme point de départ et fil conducteur de notre réflexion.

Avant toutefois d'entrer dans le vif de notre analyse, il convient de définir le plus précisément possible ce qu'il faut entendre par les termes information, consultation et concertation, qui, s'ils relèvent tous trois de mécanismes susceptibles d'être mis en œuvre au niveau national ou local, selon des modalités spécifiques, de participation et d'inclusion des magistrats dans la vie, le fonctionnement et l'organisation de leur juridiction et, plus largement, de la communauté juridictionnelle, restent fondamentalement différents dans leur nature et leur finalité.

**L'information** renvoie aux modalités de transmission et de réception, ou acquisition, des renseignements utiles à la connaissance, par les magistrats, de leur environnement professionnel, de l'organisation de leur juridiction, de leurs perspectives de carrière, de leurs possibilités de mobilité, d'évolution ou de formation, des réformes institutionnelles ou contentieuses, des évolutions jurisprudentielles, des statistiques, etc.

Si l'information peut induire une démarche active, de recherche de renseignements et d'informations, notre analyse se concentrera en l'espèce davantage sur sa dimension passive, des informations reçues par les magistrats, transmises par le gestionnaire, le chef de juridiction, etc. Il ne s'agira ainsi pas d'analyser dans quelle mesure les magistrats pourraient rechercher et trouver les informations requises sur les points précités, mais bien si et dans quelle mesure les informations qui leur sont transmises, quel que soit le biais, sont suffisantes et appropriées (pertinentes, fiables, claires, etc.), et dans quelle mesure la communication du gestionnaire pourrait ou non être davantage structurée.

**La consultation** consiste à demander l'avis des membres de la communauté juridictionnelle, dans son ensemble ou au niveau d'une juridiction, avant une prise de décision, notamment organisationnelle, ou afin, précisément, d'identifier si une action ou une réforme est pertinente ou de connaître le retour d'expérience après une réforme, étant précisé que si elle s'inscrit dans un processus décisionnel, le résultat d'une consultation aura en principe d'autant plus de poids et d'impact qu'elle aura eu lieu tôt, une consultation en fin de processus pouvant n'être en définitive que de façade.

**La concertation** renvoie à la participation active des magistrats dans le processus décisionnel, et suppose la confrontation et l'explication des points de vue de chacun et l'échange d'arguments, pour aboutir à une décision ou une organisation qui apparaisse comme un compromis entre les différents protagonistes ainsi qu'une conciliation équilibrée, dans la mesure du possible, entre les impératifs parfois contraires qui sont les leurs.

La distinction entre consultation et concertation peut parfois paraître malaisée ou relativement artificielle, les contours entre les différents processus pouvant s'avérer poreux. Le critère de distinction essentiel tient selon nous au « produit fini », en ce que si certains processus consultatifs peuvent, voire doivent, aider à la décision, la consultation doit aussi s'envisager comme un outil, entre les mains du gestionnaire ou du chef de juridiction, pour s'informer des besoins des magistrats, quand la concertation aboutit en principe à l'élaboration soit d'une décision, soit d'un document de travail.

Précisons également que le propos de l'USMA concerne essentiellement les magistrats, et non les personnels de greffe, conformément à la lettre de mission du groupe de travail, mais qu'elle se permettra toutefois, dans le cadre des pistes de réflexion soumises, de les inclure en tant que de besoin, dès lors qu'ils appartiennent à la communauté juridictionnelle et qu'une juridiction ne peut que mieux fonctionner lorsqu'existent entre les magistrats et les agents une connaissance et une compréhension mutuelles des tâches et impératifs de chacun, favorisant une meilleure collaboration et renforçant, précisément, ce sentiment d'appartenance à la communauté juridictionnelle.

### **Non, tout ne va pas très bien, Madame la Marquise**

L'analyse des résultats de l'enquête climat social a permis de mettre en évidence le contraste saisissant entre la fierté et le plaisir qui sont ceux que l'immense majorité des magistrats (et des agents d'ailleurs) tirent de leur travail, induisant un réel sentiment d'épanouissement intellectuel, et la faiblesse, tant de leur sentiment d'appartenance commune, avec le Conseil d'Etat voire entre les juridictions du fond, que de leur sentiment de reconnaissance et d'écoute, par le gestionnaire comme par le chef de juridiction (CJ), la réelle reconnaissance et l'écoute attentive n'étant très majoritairement ressenties qu'à l'échelon du président de chambre.

**Plus spécifiquement, et s'agissant de la problématique qui nous intéresse**, les résultats de cette enquête indiquent, étant précisé que selon le prestataire l'ayant réalisée, un taux de satisfaction n'est considéré comme correct qu'au-delà de 70% :

- Un taux de satisfaction des magistrats de 53% en termes de reconnaissance et d'écoute ;
- De 65% en termes de sentiment d'appartenance ;
- De 69% en termes de culture commune entre les TA et les CAA, ce taux tombant à 32% s'agissant des TA-CAA d'un côté et du CE de l'autre ;
- De 54% en termes de responsabilité sociale de l'employeur ;
- De 51% s'agissant de leur consultation dans les prises de décision les concernant, le taux n'étant que de 48% s'agissant ensuite de la manière dont les propositions sont écoutées ;
- De 53% s'agissant de la manière dont le CJ prend en considération leur intérêt collectif dans la prise de décision ;
- De 41% s'agissant de l'attention du CE et du CJ au climat social dans l'institution juridictionnelle ;
- De 64% s'agissant de l'information sur les orientations de la juridiction administrative, le taux de confiance dans ces orientations n'étant que de 60% ;
- De 52% s'agissant de la manière dont les changements sont anticipés et accompagnés ;
- De 64% s'agissant de la reconnaissance régulière pour le travail accompli, alors même qu'il est de 81% s'agissant de la reconnaissance par le président de chambre ;
- D'une moyenne de 71% s'agissant des informations reçues, qu'elle soit institutionnelle, opérationnelle ou relative aux ressources humaines, le taux de satisfaction de la circulation de l'information au sein de la juridiction d'affectation étant également de 71%.

L'analyse de ces résultats met en évidence le fait que certaines des composantes des cinq besoins essentiels ou fondamentaux, tels qu'identifiés par Abraham Maslow dans sa théorie de la motivation, restent largement insatisfaits.

Abraham Maslow a identifié 5 besoins essentiels, qu'il a hiérarchisés comme suit :

- 1) **Le besoin de survie** : manger, boire, dormir, respirer et, s'agissant plus spécifiquement de l'environnement professionnel, bénéficier de conditions de travail décentes et d'une juste rémunération.
- 2) **Le besoins de sécurité**, qui, dans son versant professionnel, induit notamment, la stabilité de l'emploi, le soutien des pairs, l'information minimale.
- 3) **Le besoin d'appartenance**, qui dans son versant professionnel induit notamment l'échange, la connaissance et le partage de l'information.
- 4) **Le besoins de reconnaissance et d'estime de soi**, qui dans son versant professionnel induit notamment la participation à la définition des objectifs, l'utilité de son travail, l'expression de ses compétences et la valorisation du travail rendu.
- 5) **Le besoin de réalisation de soi**, qui dans son versant professionnel induit la formation et la progression de carrière, la consultation et l'écoute de ses propositions, la gestion concertée des désaccords, l'autonomie, l'organisation concertée du travail, la prise commune de décisions.

La théorie de Maslow est fondée sur l'idée que le besoin supérieur n'est poursuivi que si le besoin actuel est satisfait. Si ce postulat peut être relativisé, en ce que chacun des besoins paraît somme toute simultanément poursuivi (dès lors à tout le moins que le premier, de survie, l'est), ce donc même si le besoin précédent n'est pas pleinement satisfait, il n'en reste pas moins que

le bien-être de l'individu ne peut être réel et équilibré si des composantes majeures de chacun de ces besoins essentiels ne sont pas satisfaites.

L'enquête climat social a très clairement mis en évidence le fait que le taux de satisfaction de certaines composantes des besoins fondamentaux des magistrats, à tout le moins des besoins d'appartenance, de reconnaissance et de réalisation de soi, restait particulièrement bas, faisant donc obstacle à leur plein épanouissement et à leur équilibre optimal, dans leur vie professionnelle.

**Ces résultats, globalement alarmants, ne peuvent donner lieu à multiples interprétations. Ils révèlent un mal-être professionnel profond, ancré, mais qui ne nous semble aucunement irrémédiable.**

L'USMA est convaincue que les magistrats ne sont pas individualistes, mais solitaires, de fait, compte tenu du travail de préparation de dossiers qu'ils doivent assumer (quelle que soit leur fonction), mais que cette solitude pèse à beaucoup, qui ont clairement indiqué apprécier et s'épanouir dans les moments de collégialité qui rythment l'année judiciaire.

Il est certes indéniable, ce constat variant toutefois selon les juridictions, que certains magistrats consacrent peu de temps à une implication réelle dans la vie de la juridiction, quel que soit au demeurant le lieu où ils travaillent, domicile ou bureau, ce qui contribue d'ailleurs grandement à la méconnaissance, voire parfois à l'incompréhension, mutuelle entre magistrats et agents des juridictions.

Pour autant, les mauvaises voire très mauvaises performances révélées par l'enquête climat social, relatives à certaines des composantes des besoins d'appartenance, d'estime-reconnaissance et de réalisation de soi, établissent que cet état de fait ne satisfait en réalité aucunement la majorité des magistrats.

Les résultats de cette enquête mettent plutôt en lumière un mal-être des magistrats, généré certes par une charge de travail objectivement et subjectivement de plus en plus difficile à supporter, mais également par l'indéniable passivité, subie et non voulue par eux, dans l'organisation générale de leur environnement de travail, que ne compense aucunement la très forte autonomie qui est la leur dans leur organisation quotidienne et personnelle de travail, ainsi que par un manque global, instinctif, de confiance dans les orientations et décisions générales du gestionnaire et du chef de juridiction, lui-même intrinsèquement lié au fait que les magistrats ne se sentent pas assez, ou pas assez bien, consultés sur les décisions organisationnelles qui les impactent directement, leur opinion n'étant que trop rarement demandée et véritablement écoutée.

A cet égard, il est relativement inquiétant de constater que de l'analyse de la synthèse des réponses au questionnaire élaboré par ce groupe de travail à destination des chefs de juridiction ressort le fait que beaucoup d'entre eux ne semblent pas avoir pris la mesure exacte du mal-être général des magistrats, pas davantage qu'ils ont identifié les causes de ce mal-être.

Certains chefs de juridiction semblent ainsi mettre, en substance, les faibles voire très faibles taux de satisfaction des magistrats relatifs à leur sentiment d'appartenance et d'écoute, sur le seul compte du fort degré d'individualisme et de la faible implication dans la vie de la juridiction qu'ils considèrent comme intrinsèquement liés à la qualité de magistrat.

Nombre d'entre eux considèrent également que les mécanismes de concertation et de consultation de leurs magistrats, tels qu'ils sont mis en œuvre dans leur juridiction, sont suffisants et ne devraient ni être renforcés ni même repensés, la très grande majorité d'entre eux se montrant défavorables voire très défavorables à davantage de concertation.

Certes, un chef de juridiction est doté de prérogatives de gestion et d'organisation, qu'il ne s'agit pas de remettre en cause.

Pour autant, une juridiction n'est pas une administration hiérarchisée, ni classique ni atypique d'ailleurs, et les magistrats ne sont pas des ouvriers fordiens en cols blancs auxquels il ne faudrait surtout que laisser la tâche de produire des jugements.

Comptable de résultats, à l'égard du gestionnaire et surtout des justiciables, en termes de quantité et de qualité des décisions rendues, le chef de juridiction est également responsable du bien-être des magistrats et agents travaillant dans la juridiction dont il a la charge.

La mission du groupe de travail est ainsi immense, puisqu'il s'agit en définitive de contribuer à un changement de paradigme, de transformer la vision même que le gestionnaire et les chefs de juridiction doivent avoir d'eux-mêmes et de leur fonction, pour que soit enfin assimilée l'idée selon laquelle les magistrats ne s'inscrivent pas dans une chaîne hiérarchique à trois échelons, et qu'ils sont en définitive collectivement responsables de leur destinée, sous l'arbitrage tant du gestionnaire que du chef de juridiction.

C'est à cette condition, entre autres, que les résultats de la prochaine enquête climat social seront meilleurs, et l'USMA est convaincue que cela exige que l'information soit améliorée, la consultation renforcée et la concertation développée.