

Monsieur le Président, Monsieur le Rapporteur, Messieurs les Membres de la Commission d'enquête parlementaire chargée de rechercher les causes des dysfonctionnements de la justice dans l'affaire dite d'Outreau,

Je fais partie des magistrats, plus de 500 à ce jour, qui ont signé un appel demandant à être entendus par votre Commission. Pourtant je n'ai pas d'informations sur l'affaire d'Outreau, je ne suis intervenue à aucun stade de la procédure et, si j'ai siégé pendant quinze ans dans des formations correctionnelles au tribunal de Paris, ce n'est pas de la justice pénale que je voudrais vous parler.

Certains de mes collègues, troublés par les conditions dans lesquelles, inaugurant la série des auditions de magistrats, votre commission a entendu, neuf heures durant, le juge BURGAUD, parlent de lynchage médiatique et s'interrogent sur l'étendue de vos ambitions: tenter, à partir de ce dossier emblématique, d'améliorer le fonctionnement du service public de la justice à la mesure des attentes d'un grand pays démocratique ? ou seulement désigner à l'émotion publique un bouc émissaire: Fabrice BURGAUD, ou, à travers lui, la figure du juge d'instruction ? Ceux qui penchent pour la deuxième hypothèse n'ont pas voulu demander, fût-ce symboliquement, à être entendus par votre commission. Loin de tout corporatisme, les signataires de la pétition veulent croire au contraire qu'en vous communiquant leur expérience, leurs difficultés et les réflexions inspirées par leur pratique quotidienne, ils vous aideront à appréhender la complexité des problèmes à résoudre.

Vous allez recevoir les représentants de nos organisations syndicales qui, bien mieux que je ne saurais le faire, vous exposeront les écueils que nous rencontrons et les solutions qu'ils proposent. Pourquoi alors prendre sur mon temps et sur le vôtre pour vous parler de mon travail, essentiellement de nature civile ? Vice-présidente chargée du service d'un tribunal d'instance, j'ai peu à faire avec les mécanismes de la procédure pénale qui auraient favorisé les erreurs et dysfonctionnements sur lesquels se penche votre commission. Pourtant, si les litiges du quotidien qui forment l'ordinaire des tribunaux d'instance ont peu de chances de faire la une des médias, les évolutions actuelles favorisent, là comme ailleurs, la multiplication de minuscules Outreau dont seules les victimes s'indigneront. Nos représentants syndicaux vous répéteront, comme ils l'ont dit dans un communiqué commun, que *l'exigence d'une justice de qualité est trop souvent sacrifiée au nom du productivisme*; vous y verrez une sempiternelle revendication de moyens, respectable mais secondaire. Je voudrais modestement essayer de vous faire comprendre comment l'exigence du productivisme, désormais au centre du fonctionnement d'un tribunal d'instance, pèse au quotidien sur ses magistrats. Un juge des enfants, un juge d'instruction, un procureur, pourraient eux aussi vous exposer, chacun dans sa sphère, les effets de cette révolution copernicienne.

La LOLF, mode d'emploi

Vous avez voté, à l'unanimité, la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), appliquée cette année sur tout le territoire et dès l'année dernière dans

quelques cours d'appel "pilotes". Désormais, les moyens de chaque juridiction - moyens humains aussi bien que matériels - seront attribués en fonction d'objectifs à préciser dans la demande annuelle de crédits. L'activité des tribunaux d'instance relevant pour la plus grande part du contentieux civil, nous devons nous placer dans le cadre de l'objectif stratégique n° 1 retenu dans le projet annuel de performance du programme "justice judiciaire" (PAP) issu de la loi d'orientation et de programmation pour la justice (LOLP) du 9 septembre 2002: "*rendre des décisions de qualité dans des délais raisonnables en matière civile*".

Le principe étant posé que "*la performance est au coeur du dispositif de la LOLF*", des indicateurs ont été mis en place pour mesurer cette performance. Ils sont au nombre de 8:

- 1) délai moyen de traitement des procédures (4,7 mois en 2003 et 2004, prévision 4,5 mois en 2005 et 2006, objectif-cible: 3 mois),
- 2) durée maximum nécessaire pour évacuer 75 % des affaires civiles (5,8 mois en 2003, 5,8 mois prévus en 2005 et 2006, objectif-cible: 4 mois),
- 3) ancienneté moyenne du stock, mesurée au 31 décembre de chaque année: cet indicateur sera disponible au plus tôt en 2008,
- 4) délai moyen de délivrance de la copie exécutoire,
- 5) taux de requêtes en interprétation, rectification d'erreurs matérielles et omission de statuer,
- 6) taux de cassation des affaires civiles (critère peu pertinent pour une juridiction du premier degré, la plupart des décisions rendues par les tribunaux d'instance étant susceptibles d'appel et non soumises directement à la Cour de Cassation),
- 7) nombre d'affaires traitées par magistrat du siège,
- 8) nombre d'affaires traitées par fonctionnaire.

On voit que, sur le double objectif "décisions de qualité - délais raisonnables", le second est infiniment plus aisé à mesurer le premier. C'est à quoi s'attachent les 4 premiers indicateurs, les deux derniers mesurant la productivité des personnels en termes de flux. Le seul indicateur pouvant se rattacher à une notion de "qualité", le n° 5, désavantage le tribunal d'instance, qui traite des contentieux dits "de masse": problèmes locatifs, crédit à la consommation, paiement de factures... Depuis l'introduction de l'informatique, les juges sont fortement incités à utiliser le procédé du "copié/collé": en reproduisant la motivation-type, on modifie uniquement les éléments relatifs à l'identité des parties, aux dates, aux chiffres, aux circonstances. Le risque est beaucoup plus grand de laisser passer, à la relecture, un élément provenant du jugement d'origine, que de se tromper dans une décision qu'on rédige entièrement. Plus généralement, apprécier la qualité d'une production judiciaire en se référant à la seule absence d'erreurs matérielles ne peut manquer d'être perçu, par un magistrat consciencieux, comme singulièrement réducteur, voire outrageant.

Alors cette fameuse qualité, que je revendique lorsqu'on me parle délais et stocks, en quoi consiste-t-elle si ce n'est pas un cache-sexe voilant l'inefficience ? Aux trois mots qui me viennent pour la définir, le découragement me gagne, car rien n'est plus antinomique à l'esprit de la LOLF: *prendre le temps*.

Prendre le temps

Prendre le temps de motiver ses jugements, en fait et non seulement en droit comme m'y incite mon président: "Vous n'êtes tenue que de répondre aux arguments de droit". Où est le droit, où est le fait, devant le juge d'instance, lorsqu'un débiteur se présente en personne et conteste le montant d'une injonction de payer ? Un justiciable demande réparation d'un dommage: faut-il rejeter sa requête sans explication parce qu'il ne précise pas s'il se place sur le terrain de la responsabilité contractuelle ou délictuelle ? Pour qui motive-t-on un jugement: pour la cour d'appel ? pour les avocats ? ou pour les parties ? Toute décision fait au moins un mécontent, souvent deux. Je ne conçois pas que le juge puisse faire moins que d'expliquer au perdant, en reprenant ses arguments, pourquoi il n'a pas été suivi.

Prendre le temps, lorsqu'une société de crédit réclame à un emprunteur défaillant le solde d'un crédit revolving, de se pencher sur le décompte et l'historique des paiements, vérifier, même en l'absence du débiteur, si le créancier a fixé la date du premier incident non régularisé conformément aux règles du code de la consommation et, s'il est resté inactif en laissant grossir les intérêts pendant plus de deux ans, soulever d'office la forclusion de sa créance.

A l'audience, pendant l'appel du rôle, prendre le temps de s'assurer que les parties qui se présentent sans avocat ont bien compris les règles de la procédure: "L'avocat de votre adversaire a écrit pour demander un renvoi parce que vous ne lui avez pas communiqué vos pièces. C'est le principe du contradictoire. Pour que votre affaire puisse être examinée à la prochaine audience, il faut lui adresser copie de tout ce que vous comptez soumettre au tribunal, même le contrat dont l'autre partie possède un exemplaire, même les lettres qu'elle vous a envoyées... Si en fonction de ce qu'il vous transmet à son tour vous voulez compléter votre dossier, vous devez lui communiquer ces nouvelles pièces. Sinon, je ne pourrai pas en tenir compte...".

Prendre le temps, lorsqu'un avocat dont l'adversaire est absent veut déposer son dossier, d'en vérifier le contenu. Le tribunal n'est pas une chambre d'enregistrement: si le demandeur ne justifie pas suffisamment le principe et le montant de sa créance, le juge peut, soit le débouter, soit lui réclamer les documents ou les explications manquantes. Passer cinq minutes à vérifier si la société de crédit produit l'historique du compte, si les relevés de charges de copropriété remontent à l'origine de l'impayé, peut éviter une décision inéquitable ou une réouverture des débats.

Prendre le temps, dans une procédure introduite sur déclaration au greffe ou sur opposition à injonction de payer, sans assignation même sommairement motivée, de démêler l'origine du litige, les points précis sur lesquels les parties sont en désaccord, ce qu'elles veulent exactement.

Prendre le temps, lorsqu'un locataire sollicite des délais auxquels s'oppose le bailleur, de se faire expliquer sa situation financière, son évolution prévisible, les causes de l'impayé, les aides auxquelles il peut prétendre; rechercher avec lui un échéancier raisonnable qui sera mis en oeuvre sans attendre la date du délibéré, et si c'est irréalisable, l'avertir qu'il va être expulsé dans tel délai, et qu'il doit

commencer immédiatement à prendre ses dispositions.

Prendre le temps, dans un litige de voisinage ou sur une facture contestée, de questionner, provoquer la discussion, comprendre ce qui a fait obstacle à un accord amiable, pousser à la conciliation; en sortir en tout cas mieux à même d'interpréter l'intention des parties ou la réalité d'une situation à travers le filtre du droit.

Dans une audience prud'homale, ne pas se contenter de la plaidoirie des avocats sur la cause réelle et sérieuse du licenciement, prendre le temps de faire préciser au salarié présent en quoi consistaient ses tâches, quelles consignes il a reçues, pourquoi les erreurs qu'on lui reproche étaient inévitables... si on a la chance qu'un responsable de l'entreprise soit également présent, susciter un véritable échange contradictoire... Chaque fois qu'une telle instruction à l'audience a lieu, un quasi-consensus se dégage en délibéré, les conseillers prud'hommes convenant que, si elle avait eu lieu plus tôt, le partage des voix aurait été évité.

Quantité ET qualité ?

Tout ce temps se paie: l'appel du rôle dure, pour 50 à 60 affaires audiencées, trois quarts d'heure au lieu de vingt minutes; des personnes convoquées à 9 h 30 attendent encore à 12 h; les affaires prévues pour 11 h sont appelées à 13 h; les avocats s'inquiètent pour leurs rendez-vous ou leur audience de l'après-midi, pour les honoraires qu'ils vont facturer à leur client... Aux prud'hommes, chaque affaire, prévue pour une heure, audience et délibéré compris, dure au minimum 1 h 30; les conseillers convoqués pour 10 h patientent jusqu'à la fin du délibéré de 9 h, ceux convoqués pour 11 h s'étonnent de trouver ceux de 10 h encore sur le siège.

Où est alors la qualité ? Faudrait-il, pour réduire l'attente en diminuant le nombre de dossiers appelés, créer plus d'audiences ? Mais pendant ses audiences, le magistrat ne rédige pas, le greffier n'entraine pas, ne met pas en forme, ne notifie pas. Faut-il alors augmenter les délais d'audiencement, renvoyer les affaires ? C'est aller précisément à l'encontre des indicateurs de performance.

Si le législateur, si mon président, si les avocats ont raison, ce que je mets dans la notion de qualité est secondaire au prix de la rapidité. J'aurais en quelque sorte, à l'âge de l'ordinateur, la nostalgie des pleins et des déliés de la plume d'oie. Si pourtant je continue à résister, c'est à cause d'une phrase, répétée dans les mêmes termes par des justiciables très divers, à des audiences civiles mais surtout de départage ou de contentieux professionnel, avec une fréquence qui m'étonne: "Merci de votre écoute".

Lorsque j'étais affectée à une chambre correctionnelle spécialisée dans la délinquance économique (droit pénal du travail, de la consommation, de la propriété intellectuelle, de l'urbanisme), j'entendais dire à des avocats: "J'ai attendu de lire votre jugement pour décider si j'allais faire appel. Il est solidement motivé, la peine n'est pas excessive, je ne prends pas le risque". La durée du délibéré est mesurable, l'allègement de la charge de travail de la cour d'appel grâce à la qualité de la motivation de la juridiction du premier degré ne l'est pas. Que dire alors de la

satisfaction d'avoir été écouté ? L'écoute n'empêche pas qu'une décision soit perçue comme injuste. L'écoute ne met pas à l'abri d'une erreur judiciaire. Pourtant je refuse de la sacrifier au productivisme.

Je vous ai entendus reprocher à mes collègues qui ont maintenu en détention les accusés d'Outreau de ne jamais avoir cédé au doute. Je les ai entendus vous répondre qu'ils avaient douté, que le doute était consubstantiel à leur travail, mais qu'après avoir douté il leur fallait trancher, qu'un juge qui refuserait de décider commettrait un déni de justice. Dans la décision, une fois motivée, ne doit plus se voir la trace du doute. Seul le magistrat qui l'a rendue sait s'il a ou non *pris le temps* d'écouter, *le temps* de douter, ce temps si précieux qu'on lui rationne.

En subordonnant les moyens des juridictions au respect de délais de plus en plus courts, en jugeant les magistrats sur leur aptitude à évacuer les flux, on ne les laisse plus *prendre le temps* du doute.

Des juges sous surveillance

Entrées en vigueur cette année, les dispositions de la LOLF sont présentes depuis 2002 dans l'esprit des chefs de cour et de juridiction. Ils ont mis en place des outils statistiques pour les mesurer. Le nombre de décisions rendues, la rapidité ont toujours fait partie des critères pris en compte dans la notation d'un magistrat; ils sont en passe de devenir les seuls. Les données statistiques sont aujourd'hui, pour le président du tribunal de grande instance sous le contrôle duquel je travaille, la substance même de l'entretien annuel ou biennal d'évaluation. Fin 2004 nous avons reçu quatre types d'imprimés à remplir: statistiques trimestrielles du tribunal, statistiques trimestrielles par magistrat, canevas d'un rapport annuel sur l'activité de la juridiction; statistiques des cinq dernières années. Les logiciels propres aux différents services (civil, saisies, tutelles...) fournissent en principe les chiffres réclamés. Malheureusement, et de notoriété publique, ils sont faux: erreurs de manipulation, dossiers non enregistrés lors l'informatisation des greffes... Pour obtenir des résultats fiables, les greffiers en chef de certains tribunaux ont mis en place des systèmes de comptage manuel, d'autres non. Au tribunal correctionnel aussi on voit, à la fin des audiences, le président collationner avec le greffier le nombre des jugements prononcés et celui des renvois pour le reporter sur le tableau mensuel. Jugés sur les résultats de leur activité, magistrats et greffiers doivent consacrer de plus en plus de temps à l'activité non productive de comptabilisation, de transmission et de justification de leur production.

Quelques mois avant mon arrivée, mon tribunal d'instance a fait l'objet d'un audit du président du tribunal de grande instance, centré déjà sur les délais et les flux. La vice-présidente, dont le service était structuré différemment de celui de ses collègues, avait des motifs pour justifier son retard. Le deuxième juge, en poste depuis quelques mois, n'avait pas encore accumulé de stocks. Il a donc été conclu que la troisième magistrate ne savait pas gérer les flux. Lorsque je suis arrivée, 6 mois après, son collègue avait atteint le même niveau de retard, mais l'étiquette est restée. Après un été passer à rédiger une centaine de jugements, la juge qui ne

savait “pas gérer les flux” s’est vu notifier un taux de “prime de rendement” annuel inférieur à la moyenne, tandis que ses piles de délibérés recommençaient à monter. Elle a demandé et obtenu sa mutation. L’autre juge évoquant, ainsi qu’elle, l’inégale répartition des affaires civiles, j’ai divisé ce service entre les 3 magistrats à parts égales et redéployé les autres.

Mais ce n’est pas la répartition du travail qui est en cause, c’est la quantité. Nous voilà trois, désormais, qui ne parvenons pas à absorber les flux en respectant à la fois les délais impartis et le critère non mesurable, mais pour nous prioritaire, de “qualité”. Pour résoudre la quadrature du cercle, chacun a sa technique. Je n’ai pris, l’année dernière, de vacances que sur le papier. Mon collègue est parti, mais avec ses dossiers, et pour ne pas mettre le greffe en difficulté en rapportant, le jour de la rentrée, soixante jugements à taper, à relire et à notifier, il les a expédiés à ses frais, en recommandé, de son lieu de vacances. La magistrate nouvellement arrivée, remplaçant celle qui ne savait pas “gérer les flux”, reste tous les soirs jusqu’à neuf, voire dix heures du soir. On m’objecte: “Ça ne veut rien dire”. Et pour les vacances de l’autre juge: “C’est normal, avec le retard qu’il avait”. Comme on me répondrait, si j’avouais passer mes nuits à rédiger: “Vous motivez trop”. Cinq magistrats, successivement ou simultanément, ayant éprouvé les mêmes difficultés, on pourrait supposer, comme l’affirmait déjà mon prédécesseur, qu’il faudrait dans ce tribunal quatre juges au lieu de trois. Pourtant, le corps fonctionnant sur le postulat qu’il n’y a pas de magistrat surchargé, mais des magistrats mal organisés, on nous pousse à faire de notre rythme de travail un secret honteux.

Vous avez dit RTT ?

Dans mon tribunal officient également trois juges de proximité - j’y reviendrai. L’une, ancien magistrat, a fait partie de la première promotion en 2002; d’abord satisfaite de ses fonctions, elle se plaint de l’augmentation de la charge de travail. Une autre, très consciencieuse, fait des recherches et met son point d’honneur à étudier à fond chaque dossier, même s’il s’agit de procédures sommaires comme l’injonction de payer et, quoiqu’ancienne avocate, elle a pu constater qu’on ne s’improvise pas juge avec cinq jours de formation. Il lui faut se plier au barème fixé pour les audiences (trois vacations d’une demi-journée pour la préparation, la tenue de l’audience et la rédaction des jugements, en matière civile aussi bien que pénale), mais elle commence à se plaindre d’être payée et traitée par les justiciables “comme une femme de ménage”, suivant une formule qu’il vous a déjà été donné d’entendre de la part d’un auxiliaire de justice. Ayant exercé une profession libérale, elle a l’habitude d’être payée pour le travail qu’elle fait. Lorsqu’après avoir traité 10 injonctions de payer en une matinée, elle établit un état de vacations en fonction du temps réellement passé et non d’une norme plus ou moins arbitraire, et qu’elle me demande de ne plus lui confier d’injonctions si je souhaite qu’elle les signe les yeux fermés, il m’est difficile de lui donner tort. Je sais pourtant que, depuis la LOLF, les crédits de personnel ne sont plus abondés par l’Etat, et qu’une fois le budget annuel de la Cour d’Appel épuisé, nous serons privés de vacataires et d’assistants de justice.

Magistrats et fonctionnaires, quant à eux, ont depuis longtemps intégré l'idée que faire des heures supplémentaires n'est pas valorisé comme une manifestation d'attachement au service public, mais fait planer le doute sur leurs qualités professionnelles, mesurées à la seule aune de la rapidité. Lorsque je siégeais dans une chambre correctionnelle traitant la délinquance économique, il était prévu une durée moyenne d'audience de 5 heures (incluant le temps du délibéré pour les décisions rendues sur le siège, mais non pour les plus complexes, prononcées à une audience ultérieure). A partir des années 2000, le service de l'audiencement a réduit d'office le temps réservé à chaque affaire. La durée totale de l'audience, toujours fixée officiellement à 5 h, est passée à une moyenne de 6 à 7 h en temps réel. A nos protestations, il a été répondu que notre instruction des dossiers à l'audience était trop complète, nos jugements trop motivés, que d'autres formations respectaient les durées prévues et que *“vous ne pouvez pas continuer à prétendre faire du cousu main, alors que les moyens de la justice lui permettent seulement le prêt-à-porter”*.

Les greffières, qui subissent les conséquences des choix éthiques de leurs magistrats, ne font jamais fait valoir la totalité de leurs droits à récupération pour les heures supplémentaires occasionnées par ces audiences prolongées. Les fonctionnaires décideraient-ils un jour, dans chaque service, de récupérer la totalité des heures auxquelles ils ont droit, le tribunal de Paris devrait fermer ses portes pour plusieurs mois.

Une greffière du tribunal d'instance, qui reste presque chaque soir une heure de plus pour venir à bout de la tâche, commente philosophiquement: “Oh, ces heures-là, je ne les compte pas. Je récupère seulement quand je suis obligée de venir le samedi”.

Quand éclate une affaire d'Outreau, les juges doivent se justifier de n'avoir fait que du prêt-à-porter. Tout le reste du temps, ils doivent ruser, se battre ou se cacher pour faire du cousu-main.

Pourtant, du seul point de vue de la rentabilité, l'Etat ne trouve pas nécessairement son compte dans un productivisme forcené qui pousse le juge à la faute. L'affaire ESNAULT a trouvé son épilogue le 27 novembre 2000 avec la condamnation de l'Etat à 1,2 millions de francs pour faute lourde du service public de la justice. Un arrêt de la Cour d'Appel de Rennes avait faussement qualifié de “ruine” le restaurant tenu par les époux ESNAULT, les empêchant d'en obtenir la mise aux normes et les conduisant finalement à la perte de leur établissement. Contrairement à tous les usages, le magistrat responsable de cette erreur, sollicité par les époux ESNAULT, a reconnu dans une lettre qu'il avait “bâclé” cette affaire à une époque où la chambre qu'il dirigeait “était littéralement noyée sous près de 5 ans” de dossiers en retard. Le tribunal en a tiré les conséquences, bien que le ministre de la Justice ait refusé de reconnaître la responsabilité de l'Etat, et que le magistrat ait vu sa carrière bloquée, non pour avoir commis une erreur, mais pour l'avoir officiellement reconnue et en avoir donné les raisons.

Du bon usage des statistiques

Mes deux collègues et moi n'en sommes heureusement pas là, mais les 7 jours de la semaine et les 12 mois de l'année ne nous suffisent pas pour "*rendre des décisions de qualité* [au sens que nous donnons au terme de *qualité*] *dans des délais raisonnables* [au regard des indicateurs qui mesurent ces délais]";

Ces indicateurs étant principalement conçus en fonction des jugements civils - méconnaissant la multiplicité des compétences qui fait la richesse du tribunal d'instance - la pression des statistiques nous contraint à concentrer nos efforts sur ce contentieux, le seul dont j'ai parlé jusqu'ici.

Si les objectifs ne sont pas compatibles avec les moyens dont nous disposons, tout procédé est bon qui permet d'embellir la statistique: trucs et recettes, découverts empiriquement, se transmettent d'un tribunal à l'autre. Lorsque 10 salariés réclament l'application du même usage d'entreprise, ou se plaignent d'une même violation de la réglementation du travail, on pourrait joindre ces dix procédures et statuer en un seul jugement, l'analyse de chaque cas étant confortée par la comparaison avec les autres. Mais en traitant individuellement chaque dossier par le biais du copié/collé, on enrichit à peu de frais sa statistique de dix jugements au lieu d'un. Par contre, s'il est absolument impossible de traiter séparément deux procédures (une demande principale portant sur des malfaçons et l'appel en garantie de l'artisan contre sa compagnie d'assurances, par exemple), il faut les joindre le plus tôt possible, sans attendre d'examiner l'affaire au fond: le dossier sorti du rôle apparaîtra comme traité avec une célérité record, et contribuera à diminuer le délai moyen sur le tableau trimestriel.

La justice ne sort pas grandie de ces calculs de boutiquier, sauf le respect dû à cette corporation aussi honorable que celle des femmes de ménage. Mais là n'est pas le plus grave.

Le nombre des délibérés supérieurs à deux mois doit apparaître sur une ligne spéciale du tableau. Le contrôle est aisé et le magistrat concerné sait qu'il devra rendre des comptes si la situation perdure. Il aura donc tendance à concentrer ses efforts sur les contentieux pour lesquels il doit fixer une date de délibéré.

Si en défendant ses choix on peut donner une impression d'auto-justification, voire d'auto-glorification, j'en arrive à ce que je ne puis défendre. Fusionner le temps de sa vie privée avec son temps de travail, prendre sur ses vacances, sur ses week-ends ou sur ses nuits, c'est une décision qui nous regarde. Mais si ce temps ne suffit pas, pour satisfaire à l'exigence de qualité de nos jugements sans nous voir reprocher de ne pas respecter les délais, nous sommes conduits à renoncer à cette même exigence de qualité dans des matières moins surveillées.

Mea culpa

Dans la répartition actuelle des services, je tiens une audience civile toutes les trois semaines, une audience de contentieux professionnel toutes les deux semaines, trois audiences de départage prud'homal par mois. Je suis également chargée du service des tutelles mineurs et de l'administration du tribunal. Pour ne

pas trop dépasser les deux mois de délibéré, je passe en moyenne trois jours par semaine sur le contentieux civil ordinaire, audiences et jugements compris, et autant pour le départage prud'homal. Reste donc un seul de sept jours de la semaine pour les autres tâches, étant précisé qu'il s'agit de durées moyennes, qui sont dépassées pour certains jugements particulièrement complexes. Ce septième jour est rarement consacré en totalité au travail. Il peut arriver aussi que la durée utile de la semaine soit réduite par un stage de formation, une réunion, une grippe ou un quelconque imprévu, rompant ce fragile équilibre. Pendant les périodes d'élections ou de référendum, l'activité du tribunal est plombée par les demandes d'inscription sur les listes électorales et, pour le greffe, par l'établissement des procurations. Les vacances de Noël et de Pâques, pendant lesquelles on peut se consacrer à rédiger puisqu'il n'y a pas d'audiences, permettent tout juste de se mettre à jour

Il reste donc peu de temps pour les dossiers de tutelles. Ce n'est pas toutes les semaines, mais une fois par mois au mieux, sauf urgence signalée, que je parviens à dégager un peu de temps. Il m'est naturellement impossible de satisfaire les demandes de rendez-vous: je traite les requêtes par écrit, par fax, par téléphone en cas d'urgence, et ne convoque - rarement - que quand toute autre communication a échoué. Ce n'est satisfaisant ni pour moi, ni surtout pour le justiciable. En outre, la situation du greffe est bien pire que la nôtre. Depuis un an, suite à une mise en disponibilité non remplacée et à un congé de maternité, le service des tutelles (majeurs et mineurs), composé de deux fonctionnaires, n'a jamais été au complet. Les greffiers délégués par la Cour d'appel, comme les fonctionnaires du tribunal qui ont accepté de prendre sur le temps consacré à leur service normal, sont intervenus en priorité sur les tutelles majeurs. Le public a donc affaire à des interlocuteurs qui changent sans cesse et ne peuvent assurer le suivi des dossiers, et je n'ai pas de responsable du service sur lequel m'appuyer.

Lorsque j'étais juge des tutelles majeurs, dans les années 80, j'avais le temps de recevoir les personnes protégées, les familles, les tuteurs, d'expliquer à chacun son rôle, de mettre en place une politique avec les associations tutélaires et les gérants de tutelle professionnels, de vérifier l'évolution des dossiers sans me contenter de traiter dans l'urgence les requêtes pour lesquelles on me sollicitait. Dans les années 2000, les piles de courrier affluent chaque jour et s'entassent, en attendant que le juge parvienne à distraire de ses jugements civils le temps nécessaire à leur examen. N'ayant pu ni m'accommoder de cette situation ni l'améliorer, j'ai profité de la réorganisation des services et de l'arrivée d'un nouveau juge pour lui confier, avec son accord, tout le service des tutelles majeurs.

Nous sommes exposées à tout moment, elle plus encore que moi, à des risques d'erreur ou de dysfonctionnement: vente ou placement désavantageux, autorisés après un examen trop sommaire des pièces jointes à la requête; opération manquée ou pénalités encourues faute d'autorisation donnée à temps; détournement ou utilisation irrégulière des fonds pupillaires, que la vérification des comptes de gestion (rarement approfondie, sinon par sondage) ne nous aura pas permis de déceler; spoliation d'une personne dont la mise sous tutelle a été demandée, avant qu'il ait pu y être donné suite...

D'autres tâches sont plus ou moins sacrifiées, leur traitement sans cesse repoussé jusqu'à ce que des procédures dites rapides deviennent paradoxalement plus lentes que la procédure ordinaire: injonctions de payer ou de faire, ordonnances sur requête, ordonnances pénales.

Ce que je parviens le moins à assumer, c'est l'administration du tribunal. Telle qu'elle s'intègre dans le grand système productiviste de la LOLF: faire remonter les informations, les statistiques, les demandes de crédits, organiser les services et le roulement de façon à obtenir des magistrats et des juges de proximité la rentabilité maximum. Ce rôle de chef d'établissement, de manager, je ne l'ai pas appris, ni choisi. La fonction de juge chargé de la direction du tribunal d'instance peut aussi consister à animer, au coeur de la ville, une véritable juridiction de proximité, à jouer un rôle dans la politique de la ville, du logement, de la consommation, créer des partenariats avec les élus locaux, les préfetures, la police, les services sociaux, les notaires, les associations, sans oublier les conciliateurs de justice. Les juges d'instance se sont beaucoup impliqués, voilà quelques années, dans la prévention des expulsions. Des discussions avec le barreau, avec tel plaideur institutionnel, peuvent contribuer à améliorer grandement le fonctionnement de la juridiction. Mais il en est du temps comme de l'argent: pour gagner, il faut investir au préalable. Quel indicateur, quelle ligne du tableau statistique prendra en compte ce temps-là ? Mes réserves de temps sont vides.

Le juge est un [sur]homme comme les autres

La carte judiciaire étant intangible malgré les mutations démographiques, certaines juridictions ont vu leur charge de travail croître de manière exponentielle, pour une augmentation des effectifs nulle ou dérisoire. Le tribunal d'instance s'est vu par ailleurs confier de nouvelles compétences, en particulier, dans la plupart des ressorts, la charge extrêmement lourde du surendettement. La répartition prud'homale, charge plus ou moins importante suivant la taille du conseil et son mode de fonctionnement, n'est pas suffisamment prise en compte dans la statistique du tribunal d'instance par rapport au travail qu'elle représente. Le tribunal de grande instance, confronté lui aussi à l'augmentation du contentieux, s'est en partie défaussé sur le tribunal d'instance. Il y a 20 ans nous étions, dans la deuxième commune d'Ile de France par le chiffre de sa population, trois juges d'instance, traitant un contentieux civil de droit commun plafonné à 30.000 F. Dans le même tribunal, où je suis revenue depuis un an et demi comme vice président, nous sommes toujours trois, mais notre taux de compétence atteint 10.000 euros. L'ancien plafond est aujourd'hui, à peu de chose près (4.000 euros), le taux du dernier ressort, au-dessous duquel il n'y a pas d'appel possible. C'est aussi la limite des "petits litiges de la vie quotidienne" dévolus au juge de proximité.

On ne se fait pas faute de nous rappeler que, ce que nous avons gagné par le haut, le juge de proximité nous en décharge par le bas. C'est vrai, à la rigueur, dans les tribunaux d'instance où des juges de proximité ont été effectivement nommés, et en nombre suffisant: dans les autres, le juge d'instance fait fonction de juge de

proximité, pour la totalité du contentieux ou pour la part que celui-ci ne peut absorber, et dans ce cas son travail n'est même pas porté au crédit du tribunal d'instance, mais de la juridiction de proximité. Quant au greffe de cette juridiction, c'est celui du tribunal d'instance, à effectifs constants bien que le taux de compétence soit passé de 7.600 à 10.000 euros début 2005.

Malgré la réticence de la Chancellerie à procéder à une évaluation, malgré la diffusion confidentielle du rapport Charvet, certaines des critiques émises contre ce juge semi-professionnel payé à la vacation semblent se vérifier, avec pour conséquence de limiter l'essor auquel il était initialement promis. Les juges d'instance n'en demeurent pas moins compétents jusqu'à 10.000 euros et doivent gérer les problèmes posés par les juges de proximité défaillants ou démissionnaires, étant précisé que je n'ai pour ma part qu'à me louer de mes trois juges de proximité.

Dans la magistrature comme ailleurs, il existe des individus particulièrement doués, possédant à la fois des qualités d'analyse et de synthèse, capables de rédiger rapidement des décisions équitables et juridiquement motivées. Même aujourd'hui, avec un concours particulièrement sélectif, je doute que seuls soient recrutés de semblables phénix. Il y a trente ans en tout cas, sur des promotions de 250 à 300 auditeurs, tous ne réunissaient pas l'ensemble de ces qualités. La prégnance actuelle des statistiques tend à imposer comme objectifs à tous les résultats des meilleurs, suivant un principe banalisé depuis Taylor dans l'entreprise industrielle, mais appliqué depuis peu au service public.

La vie privée d'un magistrat, comme celle de tout un chacun, peut avoir une incidence sur sa puissance de travail. En quarante ans de carrière, il lui arrive d'être amoureux, de divorcer, de perdre un être proche. Il connaîtra inexorablement, l'âge venant, une fatigue, des troubles de santé qui, sans nécessiter un arrêt de travail, diminueront son rendement. Il aura besoin d'une période d'adaptation, non seulement à la sortie de l'Ecole, mais à chaque changement de juridiction ou de fonctions, voire à chaque affectation dans une chambre traitant un nouveau contentieux, sans parler de la nécessité d'absorber une production législative particulièrement abondante au cours de la dernière décennie. Dans un corps travaillant désormais, comme l'économie marchande, à flux tendus, la souplesse permettant de prendre en compte ces situations n'existe plus. Si les collègues le font, c'est au détriment de leurs propres résultats. A l'intéressé de rattraper le retard pris pendant ces périodes de fragilité ou, s'il n'est pas assez réactif, de se laisser couler.

Le recrutement des magistrats s'effectue par concours sur la base des connaissances juridiques, la formation et le stage en juridiction permettant ensuite d'apprécier l'aptitude à exercer ce métier et, le cas échéant, telle ou telle fonction spécialisée. C'est là que devraient être prises en compte les qualités humaines dont je vous ai entendus, vous adressant à mes collègues, souligner l'importance. Il y a trente ans, lorsque j'avais pour directeur des études Pierre TRUCHE, l'enseignement dispensé à l'ENM prenait en compte, me semble-t-il, cette dimension humaine. On lui a reproché de former des auditeurs de justice contestataires, de ne pas leur donner les connaissances techniques qui leur permettraient d'être

immédiatement opérationnels pendant leurs 15 mois de stage en juridiction. J'ignore ce qui est aujourd'hui enseigné aux auditeurs de justice mais, chez celui que j'ai eu en stage, j'ai pu constater que la notion de productivisme est inculquée de manière obsessionnelle. Alors que ses qualités humaines et sa motivation ne faisaient aucun doute, il a préféré réduire sa participation aux audiences et aux autres services du tribunal, afin de ne pas être pénalisé pour avoir rédigé un nombre de jugements inférieur à la norme. Pour la même raison, après avoir pris en charge avec compétence un dossier difficile, nécessitant des recherches, il n'a pas souhaité que lui soient confiés d'autres jugements complexes, ce qui aurait été plus formateur mais l'aurait empêché de remplir son quota. Ces jeunes magistrats qui arrivent dans leur premier poste déjà LOLFisés, sans recul par rapport au productivisme ambiant, prendront-ils le temps du doute, le temps de l'écoute ?

J'arrête là cette épître, dont la longueur excède les limites du raisonnable et sans doute de votre patience, sans solutions à vous proposer, avec seulement mon inquiétude à vous transmettre, et le vœu qu'avant de tirer les conclusions de tout ce que vous aurez entendu vous preniez, vous aussi, le temps du doute.