

## Atelier local : Les moyens de la Justice

**Votre organisation / juridiction :** Cour d'appel de Douai

**Date de l'atelier :** Jeudi 25 novembre 2021 – Journée d'échanges autour de tables rondes

**Nombre de participants à l'atelier :** Cinq intervenants à la table ronde et une centaine de personnes invitées à débattre

### **Informations sur les participants :**

#### **1. Les intervenants de la table ronde**

- Direction du budget au Ministère de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics,
- Présidence du tribunal judiciaire de Lille
- Substitute du procureur de la République au tribunal judiciaire d'Arras
- Direction de l'évaluation, de la programmation, des affaires financières et immobilières à la direction interrégionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Grand Nord
- Secrétariat générale en charge des départements des moyens au siège de la direction interrégionale des services pénitentiaires de Lille
- Chargée de mission du directeur délégué à l'administration inter-régionale judiciaire de Douai

#### **2. Les interventions du public**

- Greffière au Bureau d'Aide Juridictionnelle à la Cour d'appel de Douai
- Présidence de la conférence régionale des bâtonniers
- Magistrat du siège, représentant de l'Union Syndicale des Magistrats
- Présidence chargée des fonctions de juge d'instruction à Lille
- Présidence du tribunal judiciaire de Lille
- Juriste assistant au tribunal judiciaire de Lille
- Juristes-assistants, assistants de justice

*Remarque: les données personnelles permettant d'identifier des individus ont été anonymisées.*

### **Restitution des problématiques et propositions :**

<b>Problématique / enjeu identifié :</b>	<b>Idées /propositions d'amélioration pour répondre à la problématique /à cet enjeu :</b>
------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

---

<p><b><u>Les moyens de l'institution judiciaire sont insuffisants pour permettre aux personnels de rendre une Justice de qualité, sans s'épuiser face à l'ampleur de la mission régalienne qui leur est confiée.</u></b></p>	
<p><b><u>Les moyens humains</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décalage entre l'augmentation des missions et des attentes vis-à-vis de l'institution et les ressources humaines dont elle dispose pour y faire faire</li> <li>- Insuffisance du nombre de magistrats et de greffiers compte tenu des stocks et de la complexification normative (allongement des délais de jugement, du temps de travail, épuisement des personnels)</li> <li>- Insuffisance des recrutements rapides et précaires des juristes-assistants et chargés de mission pour répondre à ces objectifs, et ce d'autant plus qu'ils ont été couplés à une augmentation des demandes du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir durablement la Circulaire de localisation des emplois s'agissant des magistrats et des greffiers</li> <li>- Pourvoir les postes vacants</li> <li>- Poursuivre le travail lié à la création d'outils permettant au niveau national d'évaluer les besoins de la Justice notamment par le biais de l'évaluation de la charge de travail des magistrats et de la complexification des procédures afin de permettre un meilleur dialogue entre le Ministère de la Justice, le Ministère de l'Economie et des Finances et la représentation nationale</li> <li>- Sécuriser le budget relatif à l'équipe autour du magistrat : Pérenniser les postes de juristes assistants et chargés de mission, éventuellement en rattachant les juristes assistants au corps des attachés d'administration, ou permettre à minima le renouvellement plus long des contrats afin d'éviter de voir se terminer le contrat d'un juriste assistant donnant totale satisfaction face à un besoin existant et d'être contraint d'enclencher une nouvelle procédure de recrutement</li> <li>- Instaurer une formation des juristes-assistants, chargés de mission et assistants de justice</li> <li>- Mesurer la souffrance au travail des personnels de Justice pour y apporter des réponses</li> <li>- Renforcer l'attractivité de certains postes (notamment s'agissant des postes liés aux services opérationnels dans le cadre des missions éducatives à la protection judiciaire de la jeunesse)</li> </ul>
<p><b><u>Les moyens matériels</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance et inadaptation des moyens matériels et informatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter le matériel informatique déployé (ex : ultraportables ne supportant pas certains logiciels métiers)</li> <li>- Interconnecter les logiciels métiers et les applicatifs</li> <li>- Renforcer la formation des fonctionnaires occupant les fonctions de Correspondant Local Informatique, garantir un accompagnement et dépannage informatique au plus proche des juridictions, y compris en dehors des heures ouvrables</li> <li>- Améliorer la connexion réseau</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter le déploiement informatique aux projets en cours</li> <li>- Adapter l'immobilier à l'évolution des organisations et des ressources humaines</li> </ul>
<p><b><u>Le pilotage des moyens</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'améliorer la définition et l'évaluation des besoins pour renforcer le dialogue avec le ministère de l'économie et des finances</li> <li>- Insuffisance des outils de pilotage et d'évaluation face à la nécessité d'optimiser la dépense</li> <li>- Manque de professionnalisation des personnes chargées de la dépense</li> <li>- Niveaux de gestion budgétaire incompris et inadaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser des études d'impacts des lois nouvelles s'agissant des conséquences relatives à la charge de travail, aux besoins en ressources humaines</li> <li>- Poursuivre le travail mené relatif à l'évaluation de la charge de travail des magistrats</li> <li>- Créer un outil permettant de mesurer le coût financier d'une procédure s'agissant des frais de justice</li> <li>- Revaloriser et faire monter en compétence les postes chargés de la dépense, améliorer la formation dans les domaines budgétaires</li> <li>- Réfléchir à l'adaptation de la cartographie budgétaire (absence de budget propre des juridictions, de visibilité sur la ligne de crédit, renforcer la décentralisation budgétaire)</li> <li>- Améliorer la gestion du temps dans l'attribution des crédits (attribution tardive des crédits, temps de disponibilité très courts ne permettant pas d'optimiser la dépense)</li> <li>- Développer une culture de la maîtrise du risque financier pour optimiser l'utilisation des moyens alloués</li> <li>- Développer les dialogues, audits, contrôles et expertises (ex : contrôles internes financiers approfondis, analyses de risques et d'impacts, améliorer la lisibilité des coûts, dialogues de gestion réguliers)</li> <li>- Raccourcir les chaînes financières afin de simplifier les procédures</li> </ul>

**Retranscription des interventions :**

**Monsieur Jean-Marc OLERON, sous-directeur du budget au Ministère de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics** introduit la table ronde sur les moyens de la Justice en énonçant deux thématiques.

La première thématique est la suivante : la Justice manque-t-elle de moyens ? Certes, l'institution a connu une augmentation de son budget en 2021 et rencontrera une augmentation de son budget en 2022 ; augmentation qui va même au-delà de ce que la loi de programmation pour la Justice prévoyait. Néanmoins, il convient de relever que cette hausse ne concerne que certains types de crédits. Ainsi, seuls certains postes de dépenses augmentent comme l'immobilier, l'informatique ou la protection judiciaire de la jeunesse. De même, au niveau des effectifs, les 2/3 des augmentations concernent l'administration pénitentiaire.

Une seconde thématique doit être abordée : celle de la manière dont les moyens sont utilisés et dont cette utilisation peut être améliorée. L'effort budgétaire effectué pour la Justice a cela de remarquable qu'il s'inscrit dans un contexte de maîtrise de la dépense. En ce sens, la question de l'utilisation des moyens et de leur justification est un réel enjeu en présence d'une concurrence entre les services de l'Etat pour y accéder.

Plusieurs questions se posent alors : quels moyens humains et matériels sont nécessaires pour rendre une justice accessible, protectrice des libertés et des droits de chacun et respectant des délais raisonnables ? Quelle est la réalité vécue dans les juridictions et les directions interrégionales à la suite de l'augmentation du budget du Ministère de la Justice ? Quel est le bon niveau d'allocation et de gestion des moyens afin d'assurer un pilotage efficace et efficient des services judiciaires, de la protection judiciaire de la jeunesse et de l'administration pénitentiaire ? La question des moyens de la Justice se limite-t-elle à celle de son budget ?

- **Sur la situation de la protection judiciaire de la jeunesse**

**Monsieur David LAMBLIN, directeur de l'évaluation, de la programmation, des affaires financières et immobilières à la direction interrégionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Grand Nord** évoque l'augmentation budgétaire des moyens alloués à la protection judiciaire de la jeunesse. Il relève l'impact important qu'a eu la crise sanitaire sur le budget. En effet, celle-ci a conduit à une sous-consommation budgétaire par rapport aux prévisions des dépenses habituelles. Néanmoins, en parallèle, Monsieur David LAMBLIN soulève la difficulté à appréhender les effets de la réforme du Code de la justice pénale des mineurs. S'agissant de la protection judiciaire de la jeunesse Grand Nord, 7 à 9 effectifs temps plein supplémentaires seraient nécessaires afin de parvenir à des délais de prise en charge corrects et de garantir une mise en œuvre rapide des décisions des magistrats.

Selon Monsieur David LAMBLIN, l'augmentation des moyens doit être mise en corrélation avec les enjeux et les missions de la protection judiciaire de la jeunesse c'est-à-dire les délais de mise en œuvre des décisions judiciaires, le taux d'occupation des hébergements, la qualité du service rendu. Selon ce dernier, il conviendrait d'avoir une réflexion sur les objectifs prioritaires que sont l'insertion renforcée des jeunes, la baisse de la récidive, les actions de prévention et de prise en charge de la radicalisation violente. D'autres actions sont mises en place comme le développement de la justice de proximité, de la justice restaurative (ex : médiation pénale) et des actions pour améliorer les conditions de travail des agents et des jeunes pris en charge. Ce dernier mentionne une carence structurelle sur le parc immobilier avec des opérations lourdes de réhabilitation mais aussi des actions en matière de qualité de vie au travail (ex : développement de formations).

La question de la temporalité de la mise en œuvre des moyens supplémentaires doit également être soulevée. A titre d'exemple, s'agissant d'une opération immobilière, il peut se passer plusieurs années entre la décision, le moment où les moyens sont obtenus et le moment où le bâtiment est

---

réceptionné. Ces moyens sont tributaires par ailleurs des procédures budgétaires, des marchés publics et de nouveaux enjeux comme le verdissement des parcs automobiles avec l'installation de bornes électriques. Cela demande, selon Monsieur David LAMBLIN, in fine, du temps et de l'expertise.

Ainsi à la question de savoir si la justice manque de moyens s'agissant de la protection judiciaire de la jeunesse, la réponse est plutôt négative. La question qui se pose finalement est celle de l'optimisation de l'utilisation des moyens. Il conviendrait selon Monsieur David LAMBLIN de piloter de façon rigoureuse et de contrôler les moyens afin de tirer meilleur parti des ressources.

Ce dernier apporte des pistes de solutions. Il évoque la nécessité de développer différentes méthodes (ex : audits plus précis, contrôles internes financiers approfondis, analyses de risques et d'impacts), une meilleure lisibilité des coûts, une politique de convergence tarifaire, des dialogues de gestion réguliers afin de s'assurer que les moyens sont en phase avec la réalité. Ce dernier évoque la nécessité d'optimiser les moyens existants (ex : comptes rendus de gestion, opérations de fongibilité afin de prioriser les moyens en fonction notamment d'aléas). Il évoque également la nécessité d'organiser au mieux les chaînes financières afin de simplifier les procédures et de raccourcir lesdites chaînes. Il suggère pour ce faire des expertises.

Monsieur David LAMBLIN évoque la mise en place d'un nouvel outil "Parcours" au sein de la protection judiciaire de la jeunesse Grand Nord. Cet outil est un système de pilotage ayant vocation à assurer une meilleure qualité de service.

En définitive, selon Monsieur David LAMBLIN, il conviendrait à l'avenir d'optimiser les dépenses, d'améliorer la performance et d'innover. Les difficultés se cristallisent au niveau des ressources humaines. En effet, il existe une difficulté d'attractivité des services opérationnels sur les missions éducatives.

Monsieur Jean-Marc OLERON demande à Monsieur David LAMBLIN de préciser le type d'expertise nécessaire.

Monsieur David LAMBLIN indique que sur le secteur associatif habilité, qui représente les 3/4 du budget, des expertises de tarification, d'analyse de comptes administratifs, d'analyse comparative de coûts et de calculs seraient nécessaires.

S'agissant des ensembles immobiliers, des expertises immobilières seraient nécessaires comme une assistance maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, des expertises techniques (concernant notamment les normes accessibilités, incendies, santé et sécurité au travail).

S'agissant des ressources humaines, Monsieur Jean-Marc OLERON interroge Monsieur David LAMBLIN sur le fait de savoir si la difficulté est d'obtenir des postes ou de recruter et conserver les postes.

Monsieur David LAMBLIN indique qu'il s'agit tant d'un problème d'obtention de postes que de recrutement. Les profils ne sont pas aisés à trouver et il subsiste un problème d'attractivité et de rémunération. Ce dernier indique qu'il existe une concurrence interne sur certains postes.

- **Sur la situation des services judiciaires**

**Madame Laureydane ORTUNO, substitute du procureur de la République au tribunal judiciaire d'Arras** dresse d'abord un constat : les moyens des services judiciaires sont insuffisants. Ce constat unanime s'illustre par des chiffres. En effet, la commission européenne pour l'efficacité de la

---

Justice (CEPEJ) le démontre dans son rapport d'octobre 2020 sur les données 2018. Ainsi, 69,50 euros par habitant sont consacrés à la Justice en France, soit 0,20% du PIB contre une moyenne de 84,13 euros soit 0,32% pour des pays à PIB équivalent. De même, il y a 10,9 juges professionnels pour 100 000 habitants contre 21,04 en moyenne pour les pays à PIB équivalent et 3 procureurs contre 12,13. La CEPEJ constate que : “ la France affiche le plus petit nombre de procureurs en Europe ou presque, ces derniers devant, malgré tout, gérer un nombre très élevé d'affaires “.

En termes de ressources humaines, les moyens restent déficitaires. Les embauches réalisées en 2020 représentent majoritairement des embauches concernant l'équipe autour du magistrat et du greffier comme les juristes assistants ou les assistants de justice. Si leur présence est bénéfique et salutaire ils n'ont été embauchés qu'en contrat à durée déterminée, dont certains pour moins de 4 mois. Or, et alors même que certains contrats se terminent pour le 31 décembre, ils ne savent toujours pas s'ils seront renouvelés. Ces “sucres rapides” n'ont pas de contrats pérennes. De plus, ces embauches se sont accompagnées de commandes exigeantes de la part du Ministère. Il est dénombré près de 47 circulaires entre janvier et mars dont 10 en matière de violences intrafamiliales.

Madame Laureydane ORTUNO énonce ensuite des pistes de solutions. Pour connaître un équilibre au niveau de la CEPEJ, il faudrait doubler le nombre de juges et multiplier par 4 le nombre de procureurs. S'il convient tout de même de relativiser les chiffres de la CEPEJ car une comparaison entre les pays n'est pas toujours pertinente, il n'en reste pas moins qu'un changement radical de la philosophie du budget et de sa politique d'octroi est nécessaire. La Justice n'est pas réparée. La Justice a besoin à la fois d'hommes et de machines.

Au niveau des besoins en ressources humaines, premièrement, le recrutement de magistrats et de greffiers est nécessaire au regard des délais d'audiencement, des stocks et des horaires d'audiences. Deuxièmement, il est important de pérenniser les embauches et de sécuriser le budget de l'équipe autour du magistrat et du greffier. Le personnel embauché sous contrat et les juridictions doivent pouvoir collaborer sur le long terme. Troisièmement, il est nécessaire de former le personnel aux fonctions qui lui sont attribuées et notamment en matière de secrétariat sur les outils informatiques ou la communication. De même, les personnes effectuant les maintenances informatiques au premier niveau (correspondant local informatique), sont sollicitées tout le temps et sur plusieurs sites alors même qu'elles occupent un poste de greffier et ne bénéficient pas d'une formation suffisante.

Au niveau des besoins en outils, les logiciels sont obsolètes et ne communiquent pas ensemble. Par exemple, au parquet d'Arras pas moins de 12 logiciels différents doivent être ouverts durant une permanence. Par ailleurs, les connexions ne sont pas suffisamment efficaces ce qui met à mal le bénéfice de la numérisation des procédures.

- **Sur la problématique de l'évaluation des besoins**

Selon Madame Laureydane ORTUNO, l'évaluation des besoins est centrale car ces derniers doivent être remontés et compris. Or, la justice judiciaire ne tient pas de comptabilité analytique. Cette situation crée un désavantage car l'institution communique moins bien avec le Ministère de l'Economie et des Finances, elle n'utilise pas le même langage. Si les besoins sont mal compris, ces besoins sont mal couverts.

Enfin, il y a une insuffisance dans les études d'impact des politiques pénales, ce qui empêche toute anticipation sur les budgets. Les lois se font vites, parfois sur la seule base d'un événement et on ne mesure pas l'impact sur les juridictions, et notamment l'impact au niveau des ressources humaines.

**Monsieur Xavier PUEL, président du tribunal judiciaire de Lille**, interroge les leviers permettant d'améliorer la situation de dégradation profonde de la Justice. Il partage le constat de la

---

difficulté, pour l'institution judiciaire, à dialoguer avec le Ministère du budget et la représentation nationale. Contrairement à leurs homologues administratifs, les magistrats judiciaires ne disposent pas d'un outil d'évaluation de leur charge de travail, ce qui est préjudiciable selon la Cour des Comptes et le Conseil de l'Europe. En ce sens, le Conseil de l'Europe a demandé à tous les États de se doter d'un tel outil d'évaluation établi en concertation et avec la participation active des magistrats. Il y a de réelles avancées de la part du ministère sur ce point.

Monsieur Xavier PUEL relate tout d'abord l'élaboration de l'outil d'évaluation de la charge de travail des magistrats à laquelle a participé la juridiction dont il est le président. En effet, en 2021, le Ministère de la Justice a décidé d'élaborer un outil destiné à pouvoir s'appliquer sur l'ensemble du territoire tout en prenant en compte les besoins et facteurs locaux pour distribuer la ressource. Ce dernier a également pour vocation de pouvoir observer l'impact des réformes législatives sur la charge de travail et entend ne pas être un outil purement statistique qui ne prendrait en compte que le nombre d'affaires entrées et sorties mais prendrait en considération l'ensemble de l'activité. En effet, une partie importante du travail, en dehors de l'activité juridictionnelle, est l'activité dite "de soutien". Or, ce travail doit être mieux évalué.

Monsieur Xavier PUEL énonce ensuite la méthodologie utilisée pour mettre au point cet outil et souligne qu'il a été élaboré par la mission en concertation avec les magistrats des juridictions. C'est une avancée car il apparaît plus bénéfique d'évoluer vers une politique de concertation plutôt que selon une démarche jacobine et centralisatrice. Ainsi, la mission de l'Inspection de la Justice a rencontré des magistrats sous la forme de trois séances d'information sur la journée afin de se rendre disponible pour les magistrats en fonction de leurs audiences. Les collègues ont été amenés à expérimenter sur le terrain des tables de pondération. Il relève que cette expérimentation, qui entend réaliser un outil d'objectivation concret à disposition des parlementaires, est bien partie.

De même, selon Monsieur Xavier PUEL, une troisième phase de la mission de l'Inspection consiste en la mesure de la complexification des procédures civiles et pénales. Une étude a été réalisée à Lille et à Meaux. Cette dernière a consisté en l'analyse d'un échantillon de 400 décisions datant de 2005 et de 2019 dans les domaines du droit des contrats, de la responsabilité civile et du droit de la construction. Huit critères ont été retenus comme le nombre de parties, d'avocats ou encore de pages. Le rapport conclut que les procès civils ont connu une complexification très importante. Cette complexité diffère selon les domaines : elle est plus prégnante en droit de la construction et de la responsabilité civile que dans le domaine du droit des contrats.

Monsieur Jean-Marc OLERON relève que nous sommes dans un contexte où il y a énormément de concurrence pour accéder à la ressource et qu'il est important d'arriver à faire remonter les difficultés.

#### - **Sur la gestion budgétaire**

Madame O s'étonne que la fongibilité se fasse à un niveau "trop élevé". Cette dernière évoque la situation problématique du recrutement par les chefs de juridiction. En effet, ces derniers n'ont pas toujours les fonds disponibles pour recruter ou doivent recruter rapidement au risque de perdre lesdits crédits. Cette dernière regrette également que les crédits complémentaires ne soient disponibles que tardivement.

Madame O indique que la juridiction de première instance est considérée comme étant un centre de coût et non une unité opérationnelle, de sorte qu'elle ne dispose pas de budget propre. Il est demandé aux juridictions de maîtriser totalement les coûts notamment des frais de justice sans avoir en visu la

---

ligne budgétaire. Selon cette dernière, cela crée une frustration des juridictions qui n'ont pas de budget. Madame O s'interroge donc sur la possibilité de revoir la cartographie budgétaire. Cela permettrait de dépenser de manière plus raisonnée. En effet, il serait possible de maîtriser la dépense plus aisément si la ligne de crédit était visible. Celle-ci regrette qu'il n'y ait pas de moyens de vérifier les sommes dépensées en frais de justice pour chaque procédure.

**Madame D, chargée de mission du directeur délégué à l'administration interrégionale judiciaire de Douai**, admet le manque de communication sur la création d'outils de pilotage et de restitution. Elle indique la création et la mise en place dernièrement à la cour d'appel de Douai d'outils permettant de restituer par arrondissement judiciaire le coût des frais de justice sur les différentes activités (ex: conduite de la politique pénale, exécution pénale). Elle regrette cependant que l'exploitation desdits outils à ce jour ne soit pas encore maîtrisée en raison de leur nouveauté. Elle expose la création du logiciel "FRAIJUS" servant à mesurer le coût financier des frais de justice. Cette dernière indique que cet outil ne répondait pas aux attentes : il n'était pas interfacé avec les logiciels de paiement qui auraient pu permettre de faire le parallèle avec le véritable coût. Cet outil a été remplacé par le logiciel "Chorus formulaire frais de justice".

Madame D regrette qu'ils n'y aient à ce jour pas de moyens (sans recherche fine et chronophage) permettant d'évaluer le coût précis d'une affaire. Elle indique donc des pistes de solutions. Elle évoque la possibilité d'intégrer des modules au sein du logiciel "Cassiopée" qui permettraient à chaque nouvel acte d'intégrer le coût. Elle évoque également la possibilité de confier la tâche à une "start-up" qui trouverait un moyen d'intégrer le coût d'un acte de manière automatique à chaque procédure.

Madame D indique l'existence d'un système, mis en place par l'administration centrale, créant des bonus au profit des juridictions en fonction du coût moyen des affaires. Toutefois, le mode de calcul utilisé n'est pas connu, ce que cette dernière regrette.

Selon Monsieur P, les juridictions n'ont pas de budget ne serait-ce que pour l'organisation d'événements ou de regroupements. Selon lui, cette situation budgétaire des juridictions n'est pas comprise par la Cour des comptes. Monsieur P indique que la pratique de la décentralisation serait la solution. Il invite à faire plus confiance aux chefs de juridiction et souhaiterait que ces derniers aient plus de moyens.

Madame D indique qu'il existe des budgets de proximité d'opportunités alloués aux juridictions. A titre d'illustration, elle précise qu'en 2015, les frais de justice et de fonctionnement courant s'élevaient à 58 millions. Alors qu'en 2020, ces mêmes frais s'élevaient à 72 millions. Le budget a considérablement augmenté pour juguler une charge à payer qui était de plus en plus importante et améliorer les délais de paiement. Elle précise toutefois que cela n'avait pour objet que de stabiliser un besoin. En effet, sont notifiés des crédits qui pour 80% sont des dépenses obligatoires inéluctables. Elle regrette que la marge restante pouvant être consacrée à l'opportunité de projets et aux frais de représentation ne soit pas suffisamment importante et ce même si ces frais sont attribués en fonction de ratios (par ex : nombre de fonctionnaires et magistrats par juridiction ; par mètre carré par tribunal).

Madame D indique en réponse à Madame O qu'il s'agit plutôt d'un problème de crédits complémentaires ou de fin de dotation que d'un problème de fongibilité. A titre d'exemple, celle-ci indique qu'en Janvier 2021, la dotation pour ladite année n'a été versée qu'à hauteur de 80%. S'agissant du reliquat, il a été annoncé qu'il ne serait versé qu'eu égard à la situation budgétaire de l'Etat. Madame D regrette que ces crédits arrivent tardivement. Cependant, elle indique que la procédure est connue de tous et est habituelle. En termes de fongibilité, cette dernière regrette que les chefs de Cours responsables du budget opérationnel soient bridés. En effet, l'administration centrale leur donne une enveloppe "frais

---



de justice” et une enveloppe “fonctionnement courant” qui sont censés être fongibles mais qui ne le sont pas réellement. En effet, une autorisation systématique doit être demandée à l’administration centrale afin de transférer des fonds du budget de fonctionnement sur celui des frais de justice et inversement. Cette dernière indique que, régulièrement, les unités opérationnelles (Cour d’appel de Douai, d’Amiens et de Rouen) parviennent à l’intérieur même d’une enveloppe fonctionnement courant ou frais de justice à faire de la fongibilité. Elle souligne le fait que ce n’est que grâce à la concertation et à la volonté des six chefs de Cours de ces trois unités opérationnelles que sont mis en place des projets communs.

Madame D indique qu’un centre de gestion des scellés a été financé par les crédits octroyés par l’Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (AGRASC). Il s’agit d’un centre intérieur et d’un parking judiciaire. Elle indique que ce centre viendra réduire le montant des frais de justice de gardiennage des véhicules et optimiser la gestion des scellés afin de permettre la valorisation rapide des scellés saisis à titre confiscatatoire.

- **Sur la situation des services pénitentiaires**

**Madame L, secrétaire générale en charge des départements des moyens au siège de la direction interrégionale des services pénitentiaires de Lille** revient sur le périmètre de la Direction interrégionale des services pénitentiaires de Lille qui recouvre les Hauts-de-France avec 5 services pénitentiaires d’insertion et de probation (SPIP), 17 établissements pénitentiaires et plus de 7 000 détenus. Le budget est réparti en trois titres : le titre 2 (masse salariale), le titre 5 (budget investissement) et le titre 3 (budget de fonctionnement).

Concernant le titre 2, il représente 4 100 fonctionnaires et 150 contractuels. Des postes restent toutefois vacants et de nouveaux métiers se créent comme psychologue ou coordinateur d’activité, par exemple. Le budget est de 250 millions d’euros auquel s’ajoutent des budgets fléchés de 20 millions qui recouvrent les heures supplémentaires, les nuits, les week-end et les astreintes. Ce sont des postes de dépense très surveillés par l’administration centrale qui nécessitent d’être maîtrisés.

Concernant le titre 5, il est dévolu au département des affaires immobilières.

Concernant le titre 3, en 2021 le crédit de paiement était de 103 millions d’euros et 90 millions ont été demandés pour 2022. Les 2/3 de ces 90 millions d’euros sont déjà gagés parce que, deux des 17 établissements publics (Annœullin et Beauvais) sont en partenariat public/privé complet. Il est nécessaire de payer un loyer pour la construction et un loyer de service à la personne et à l’immeuble. Par ailleurs, 10 établissements privés sont en gestion déléguée c’est-à-dire qu’ils appartiennent à l’administration pénitentiaire mais une concession est faite à des partenaires privés et ils sont payés pour les services à la personne et à l’immeuble. Un total de 64 millions d’euros est engagé pour les faire fonctionner. Il reste 26 millions pour les 6 établissements en gestion publique et pour gérer le reste comme la maintenance des sites, les armements, les véhicules ou encore les activités qui permettent de lutter contre la radicalisation et la récidive.

Madame L revient sur la question de l’utilisation optimale des moyens. La direction interrégionale des services pénitentiaires de Lille entend mettre les moyens au service des missions notamment en donnant une entrée “moyen” pour tous les projets. L’amélioration de l’utilisation des moyens est toujours possible. Au niveau des ressources humaines subsistent des postes vacants. C’est une difficulté qui touche l’ensemble des directions du Ministère de la Justice. Surtout, il y a un manque de professionnalisation des personnes chargées de la dépense. Il est souhaitable pour elles de valoriser les postes qu’elles occupent et de les faire monter en compétences pour mieux maîtriser la dépense. Il convient de développer une culture de la maîtrise du risque non seulement sécuritaire mais aussi financière pour avoir une utilisation optimale des moyens alloués.

---

## Interventions et questions du public

Madame S, greffière au Bureau d'Aide Juridictionnelle à la Cour d'appel de Douai, rappelle que les juridictions ont fait l'objet d'une réforme législative importante avec la fusion des tribunaux d'instance et de grande instance. Par ailleurs, elle soulève que, s'ils disposent de vacataires, ils sont tenus de les former comme des greffiers car les missions qui leurs sont confiées ne sont pas des missions de vacataires. Les moyens matériels donnés au greffe ne sont pas pertinents. Ainsi, ils sont dotés d'ultraportables mais ne peuvent pas s'en servir depuis chez eux car ces derniers ne supportent pas les logiciels métiers. Cette situation est d'autant plus problématique à l'heure de la crise sanitaire et à l'orée d'une cinquième vague. Elle clame l'importance de donner des moyens au service de l'exécution qui est essentiel à la Justice.

Maître C, membre de la présidence de la conférence régionale des bâtonniers met en exergue la souffrance partagée au sein des tribunaux des Hauts-de-France. Il explique que ce qui intéresse les avocats ce n'est pas le contrôle de gestion mais les délais importants des décisions de justice inhérents à la pénurie de magistrats. Il donne l'exemple du tribunal de Soissons où les ordonnances de référé n'étaient plus rendues. La Justice manque de moyens. Selon lui, il n'est pas possible de ne pas évoquer la tribune signée par plus de 3000 magistrats évoquant leur souffrance. Les acteurs de la chaîne judiciaire sont en souffrance, avocats compris. 3% des avocats quittent la profession au bout de cinq ans. Si la Justice était seulement en voie de réparation ce serait beaucoup mieux. Il ne peut y avoir d'économie sur un secteur régalié d'Etat, ce n'est pas un service public comme un autre.

Monsieur B, magistrat du siège, représentant de l'Union Syndicale des Magistrats, souligne que ce manque de moyens financiers se traduit par une réelle souffrance. L'augmentation du budget de la Justice ne fait que rattraper un peu ce qui n'a pas été fait dans les décennies précédentes. Un juge aujourd'hui travaille entre 60 et 70 heures par semaine. Il affirme que les collègues n'en peuvent plus, qu'en visitant les tribunaux il rencontre des juges souhaitant quitter la profession et que les économies qui ont été faites pendant ces années ont plongé les magistrats dans un état de souffrance absolue. Le personnel de greffe est aussi en souffrance. Quand l'audience se termine à 2 heures du matin, le greffier termine lui aussi à 2 heures du matin et doit, pour autant, reprendre son poste le lendemain matin. Pourtant, l'œuvre de Justice est consubstantielle à un État. Un Etat c'est à minima battre monnaie, rendre justice et faire la guerre. La clé, selon lui, réside dans la circulaire de localisation des emplois. Il se demande depuis combien d'années cette dernière n'a pas été modifiée en profondeur.

Monsieur P, président du tribunal judiciaire de Lille affirme que la souffrance est aussi accrue par l'augmentation des menaces de mort. Il y a ainsi une violence extérieure qui vient s'ajouter à la violence que supportent les magistrats, notamment les juges des enfants, dans leurs dossiers. Ces violences peuvent avoir des répercussions graves de sorte qu'un accompagnement peut être opportun.

Madame F, membre de la présidence chargée des fonctions de juge d'instruction à Lille, regrette que la question des moyens ne soit abordée qu'après toutes les autres alors qu'elle est essentielle. Elle relève qu'il résulte de l'ensemble des interventions que le manque de moyens est un fait incontestable. Selon elle, les actions de la protection judiciaire de la jeunesse sont vaines s'il n'y a pas de juge des enfants, la rénovation des établissements pénitentiaires n'a pas de sens sans juge d'application des peines pour prononcer les décisions et l'augmentation des moyens pour les frais de justice n'a pas de sens sans juge d'instruction pour les ordonner. Au tribunal judiciaire de Lille, le nombre de dossiers dans les cabinets d'instruction en droit commun

---

est de 120 dossiers (à ce jour précisément 112) ce qui représente, au pro rata de jours travaillés sur une année, 1,5 jour par an et par dossier. Il y a un décalage entre les attentes envers la Justice et les moyens qui lui sont alloués et ce décalage crée de la souffrance.

Selon Madame D la création d'un outil pour évaluer la charge de travail des magistrats permettra de démontrer que lorsqu'ils disposent de 10 postes, ils en ont en réalité besoin de 15. Il faut espérer que ce travail portera ses fruits, même s'il ne pourra faire de miracles.

Monsieur C, juriste assistant au tribunal judiciaire de Lille, relève qu'il y a une crise des vocations chez les juristes assistants qui peuvent être déçus des missions proposées. Une revalorisation de ces missions peut être opportune.

Monsieur P souligne que les magistrats, notamment civilistes, se doivent de former les juristes assistants à la rédaction de jugements. Les juristes assistants, qui ne disposent pas de formation au préalable sur ce sujet, ne sont pas immédiatement en mesure de les rédiger.

Selon un magistrat, il faudrait travailler sur le statut des juristes assistants qui s'investissent beaucoup mais ne disposent pas de contrat de travail pérenne.

Madame O renchérit sur le fait que ces personnels servent le service public et s'investissent alors qu'ils pourraient avoir une rémunération plus importante dans le privé.

Selon un juriste-assistant, l'absence de pérennisation du poste conduit à devoir trouver un nouveau juriste assistant et à le former de nouveau alors que son prédécesseur souhaite rester sur le poste et répond au besoin.

Un magistrat souligne que les juridictions financières disposent d'attachés qui les assistent et qu'il pourrait être pertinent de rattacher les juristes assistants à ce corps des attachés d'administration pour les intégrer de manière durable et investir sur l'avenir.

Un assistant de justice présent dans la salle relève le décalage entre le nombre de plus en plus réduit de places ouvertes au concours d'accès à l'École Nationale de la Magistrature et le manque de magistrats dans les juridictions. Ce concours qui reste très attractif, avec un record cette année du nombre de candidats, croît en difficulté.

*Remarque : les données personnelles permettant d'identifier des individus ont été anonymisées.*

---