

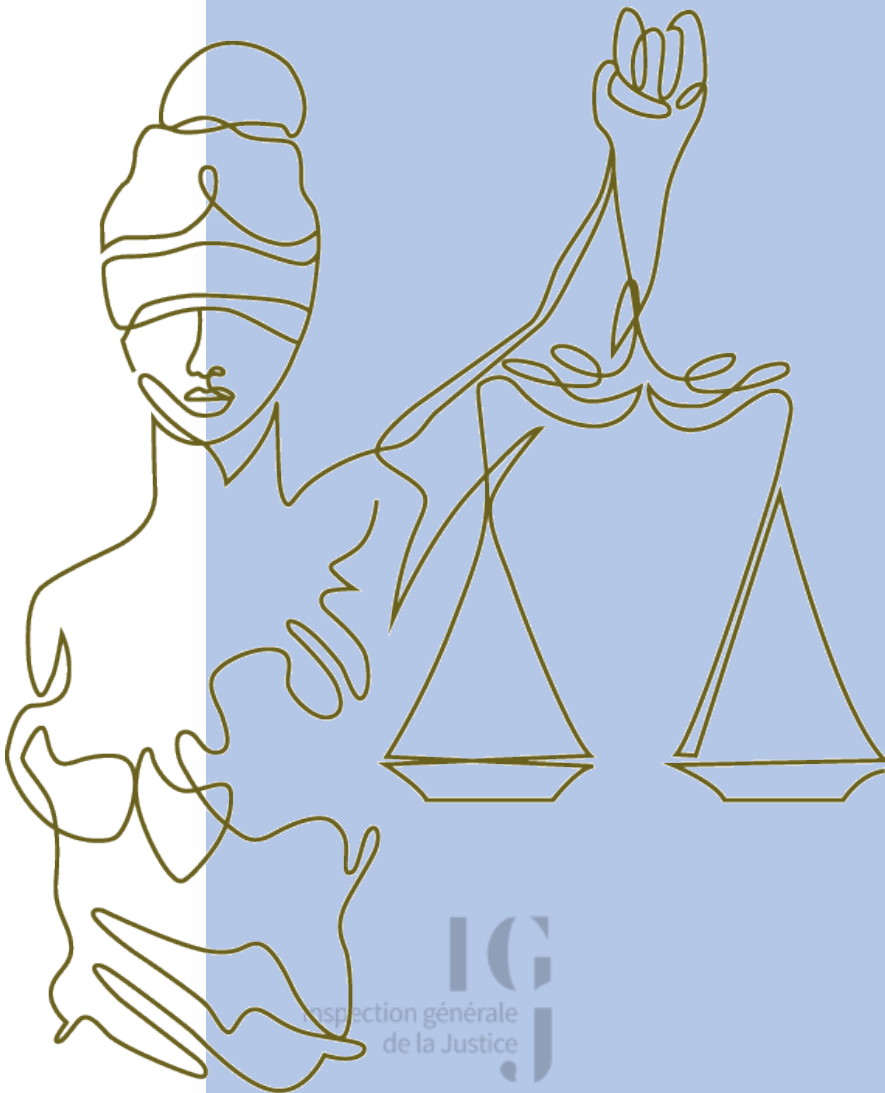


**MINISTÈRE
DE LA JUSTICE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

L'équipe autour du magistrat

RAPPORT DÉFINITIF



IG
Inspection générale
de la Justice

N° 013-2026
Ω N° 2025/00245
Février 2026

SYNTHÈSE

Le sujet de l'équipe autour du magistrat est au cœur de la loi n°2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la justice 2023-2027 et s'inscrit dans le prolongement des préconisations des États Généraux de la Justice de 2021. Il est le fruit d'un long cheminement, non exempt de soubresauts, dont la présente mission de l'inspection générale de la justice, à l'issue de 800 entretiens conduits en juridictions métropolitaines et ultra-marines, en administration centrale ainsi qu'auprès d'institutions extérieures au ministère de la justice, dresse un état des lieux, constat d'une situation irréversible.

La mise en lumière des faiblesses que celle-ci recèle néanmoins, justifie, aux yeux de la mission, la mise en place, à court terme, d'indispensables garanties pour pérenniser cette assistance renforcée du magistrat.

La mission formalise 21 recommandations en traçant, dans une réflexion plus prospective, des axes d'orientation stratégiques, appuyés par le développement de l'intelligence artificielle, pour des juridictions plus dynamiques et performantes.

Une longue maturation, témoignage d'orientations et de choix stratégiques fluctuants

Recentrer le magistrat sur la prise de décisions, gagner en qualité, améliorer les délais de traitement ont fondé, dans les années 1990, l'idée d'une assistance des magistrats confrontés à une augmentation exponentielle des affaires civiles et pénales.

Nombre de réflexions et rapports au plan national et européen ont alimenté ce concept, alors que les organisations des juridictions ont été, parallèlement, à partir des années 2000, bousculées par le déploiement des nouvelles technologies, venant questionner la répartition des compétences et des rôles du binôme traditionnel magistrat/greffe.

Le besoin de créer un collectif de travail et avec lui, l'émergence de la notion d'équipe autour du magistrat sont apparus progressivement dans ce contexte.

La survenance en France des attentats terroristes de 2015 et de leurs autres suites puis, plus récemment, les multiples enjeux de la lutte contre la grande criminalité organisée conjugués à la complexification massive des contentieux, sur fond d'inflation législative et de multiplication de politiques publiques déclarées prioritaires, ont percuté cet objectif en jetant la lumière sur l'insuffisance chronique des ressources humaines et des moyens matériels de la justice.

Se sont donc multipliées les créations d'emplois successives, et parfois concomitantes, pour aider les magistrats, et dans une moindre mesure les greffes, avec les assistants de justice, les assistants spécialisés, les délégués du procureur de la République, les juristes assistants, les contractuels de catégorie A, B et C, les attachés de justice, auxquels s'ajoutent les magistrats à titre temporaire, les magistrats honoraires ou encore les stagiaires élèves avocats. Oscillant entre assistance juridictionnelle, soutien administratif, recherche d'une production judiciaire accrue ou encore réduction des délais de traitement, des lignes directrices claires sur le positionnement de ces effectifs supplémentaires au sein des juridictions ont peiné à se dégager, créant ainsi de la confusion dans le rôle de chacun des acteurs.

Parallèlement, des réformes visant à confier aux greffiers des missions d'assistance du magistrat (greffier rédacteur, greffier d'assistance renforcée du magistrat, greffier assistant du magistrat) ont été initiées et expérimentées mais n'ont pas prospéré. La création en 2025 du statut de cadre greffier vient participer à cette confusion et à ces changements de paradigmes dans les organisations et dans les équilibres internes des juridictions.

Des recrutements massifs de contractuels, dans des délais contraints, ont également contribué à brouiller la politique ministérielle de gestion des ressources humaines.

Le constat d'un retour en arrière impossible pour des juridictions dont les capacités à se transformer ont été mises à l'épreuve

« Bouffée d'oxygène » bienvenue, l'équipe autour du magistrat, progressivement constituée de personnels aux statuts ou profils variés, a mis à l'épreuve les capacités des juridictions à s'adapter, se transformer et ce, sans accompagnement véritable ou suffisant de la part de l'administration centrale.

Les chefs de cour et de juridiction, assistés, le cas échéant, des directeurs de greffe et des magistrats en position d'encadrement intermédiaire, ont été confrontés à la nécessité de recruter, d'accompagner, de former, d'assurer des tâches de gestion administrative et d'intégrer, dans l'urgence et sans préparation, de nouveaux effectifs rapidement montés en puissance. Ils ont démontré leur capacité d'adaptation et leur investissement dans la réussite du dispositif.

Les bénéfices ressentis par les magistrats sont indéniables, les renforts arrivés en juridiction, désormais acceptés, ayant permis de maintenir l'activité juridictionnelle dans de meilleures conditions de travail, d'absorber la succession de réformes et d'investir les nouvelles politiques publiques prioritaires.

Si les effets de l'apport de l'équipe autour du magistrat sur le traitement des flux et le volume des stocks en juridiction présentent une image encore contrastée, tout retour en arrière s'avère, désormais, impossible.

Des faiblesses avérées, génératrices de risques, avec une équipe traversée d'insatisfactions et d'incertitudes

Les juridictions manquent d'une doctrine d'emploi nationale aboutie et opérationnelle des membres de l'équipe autour du magistrat, définissant des frontières claires entre les tâches dévolues à chacun. Cette absence, conjuguée aux besoins persistants des juridictions en moyens humains, à la charge de travail et à l'urgence du traitement des procédures, a conduit à un déficit de suivi et de contrôle par les magistrats du travail de leurs assistants et à des transferts inadaptés de tâches juridictionnelles. Cette situation comporte des risques procéduraux majeurs sur lesquels la mission entend alerter.

Les modalités d'accès aux applicatifs métier, dont les règles apparaissent inadaptées à la réalisation des missions confiées aux contractuels, constituent un facteur de risque supplémentaire.

De plus, la mission a constaté que les pratiques de recrutement demeurent disparates, les modalités de leur gestion administrative floues, leur rattachement hiérarchique et fonctionnel mal structuré et les règles relatives à leur contrat de travail et aux modalités d'exercice de leurs missions variables selon les cours d'appel.

En outre, les membres de l'équipe autour du magistrat et particulièrement les attachés de justice se heurtent à des désillusions. Leur formation institutionnelle lacunaire, leur fonction insuffisamment valorisée, leur positionnement mal défini entre les magistrats et les greffiers, des perspectives limitées d'évolution salariale et un accès restreint à la magistrature sont autant de motifs de déception pour des attachés de justice qui peinent à définir leur identité et se questionnent sur leur avenir.

La volatilité des effectifs qui en résulte prive les juridictions de l'efficacité attendue et conduit à un découragement au regard des efforts accomplis par les magistrats pour former et intégrer les attachés de justice et adopter de nouvelles méthodes de travail.

Si l'apport de l'équipe autour du magistrat sur la qualité des décisions ou des processus judiciaires transparait à travers l'expression du ressenti des magistrats, la mesure de la performance et de l'efficacité collectives, notamment au regard des délais de traitement et de la réduction des stocks, se heurte à une absence d'outils dédiés et harmonisés proposés aux juridictions, dès la conception du dispositif et encore aujourd'hui. Les initiatives locales pouvant relever de bonnes pratiques ne permettent pas de disposer de données agrégées au niveau national.

La plus-value espérée de l'intervention de cette équipe de contractuels, particulièrement les attachés de justice, se trouve limitée par des effectifs encore insuffisants et par un nombre de magistrats et de personnels de greffe qui n'a pas connu au cours des trois dernières années la progression nécessaire au regard de l'activité des juridictions, dans un contexte d'attentes constantes des citoyens à l'égard du service public de la justice. Cette situation, conjuguée aux incertitudes sur la pérennité des effectifs et aux contraintes immobilières et logistiques, freine les possibilités d'accroissement du nombre d'audiences ou du nombre d'affaires traitées.

Dans ce contexte, l'objectif de repenser les méthodes de travail et d'engager une réflexion sur la gouvernance et les organisations des juridictions, indissociable, dans le discours du garde des Sceaux prononcé à Annecy en mars 2024, de l'arrivée de cette équipe autour du magistrat n'est pas, à ce jour, totalement atteint. L'initiative que la direction des services judiciaires vient de lancer fin 2025 de groupes de travail avec les chefs de cour, notamment consacrés au renforcement du collectif de travail, va dans le bon sens.

Les garanties indispensables à la pérennité d'une équipe assurant une assistance renforcée du magistrat

Assurer la pérennité de l'équipe autour du magistrat constitue, pour la mission, une nécessité pour la structuration de juridictions plus dynamiques et efficaces.

Elle retient notamment les sujets suivants :

- la finalisation et la diffusion d'une doctrine d'emploi nationale des attachés de justice, opérationnelle, déclinable par les juridictions, définissant les attributions qui peuvent leur être confiées et des lignes directrices concernant leur gestion administrative ;
- l'établissement d'un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant *a minima* ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027 ;
- l'instauration d'une enquête de moralité au moment du recrutement des attachés de justice, puis en cours d'exercice, d'une sensibilisation régulière aux valeurs du service public de la justice et à la prévention des risques corruptifs ;
- le renforcement de la formation des attachés de justice au moyen en particulier du *e-learning* et d'un plus large accès aux sessions ouvertes par l'École nationale de la magistrature et l'École nationale des greffes ;
- la création d'une grille de rémunération évolutive des attachés de justice permettant d'assurer davantage de stabilité au sein des juridictions ;
- une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers, le rattachement actuel des attachés de justice aux assemblées générales de fonctionnaires répondant mal à leurs aspirations ;
- la création d'un service des ressources humaines de proximité, organisé en fonction de la taille des juridictions et placé auprès de la direction de greffe, devenu indispensable pour professionnaliser la gestion administrative de ces nouveaux personnels contractuels tout en accompagnant ceux-ci au plus près de leurs besoins ;
- la définition d'indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction atteinte grâce à l'apport de l'équipe autour du magistrat, et la mise en place d'audits de qualité en interne ;
- la prise en compte dans la ventilation annuelle des emplois en équivalent temps plein travaillé, de l'investissement des magistrats dans la formation des attachés de justice ainsi que la progressive montée en compétence de ces derniers ;

- la mise à jour de l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et du référentiel des métiers et des compétences des greffes, à l'aune des évolutions des métiers et de l'activité de l'équipe autour du magistrat.

La nécessité de définir une nouvelle politique de gestion des ressources humaines et de déconcentration, devant intégrer le développement de l'intelligence artificielle

Au-delà de l'urgence de la mise en œuvre des fondamentaux conditionnant la pérennité et l'efficacité de cette équipe autour du magistrat, la mission trace les axes d'orientation stratégiques en termes de gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes pour le moyen et le long terme. Cette vision s'impose au regard des fortes contraintes à venir sur la disponibilité et l'employabilité des greffiers dues notamment aux évolutions démographiques de ce corps mais aussi face aux impératifs budgétaires et aux limites inhérentes au recrutement des magistrats dont le haut niveau d'exigence de compétences, de valeurs et d'engagement doit être maintenu.

L'avenir des juridictions doit être conçu avec des magistrats « chefs d'orchestre » d'une équipe pérenne, pensée, structurée et composée de collaborateurs pluridisciplinaires hautement qualifiés et en effectif suffisant permettant, par leur assistance renforcée, une performance et une efficacité mesurables de l'activité juridictionnelle.

L'approche de la gestion des ressources humaines doit intégrer l'ensemble des forces vives des juridictions, renoncer à une budgétisation séparée, magistrats, greffiers, personnels de greffe et attachés de justice et retenir comme unité de base budgétaire le magistrat et son équipe. Cette nouvelle approche implique une articulation accrue des services des ressources humaines et budgétaires de la direction des services judiciaires, raison pour laquelle la mission préconise la mise en place d'un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes.

Cette évolution doit s'accompagner d'une politique de déconcentration de la gestion budgétaire et des ressources humaines au profit des chefs de cours d'appel, facteur d'une meilleure adéquation des moyens humains aux besoins des juridictions.

La structuration des organisations et du rôle précis de chacun des acteurs des juridictions sera portée inévitablement par la transformation numérique et le développement de l'intelligence artificielle, qui, selon l'analyse de la mission, ne peut se substituer à l'équipe autour du magistrat. Celle-ci constituera, au contraire un facteur d'acculturation des juridictions aux nouvelles technologies et une garantie de la qualité du processus judiciaire.

RECOMMANDATIONS

PAR ORDRE D'APPARITION

- Recommandation 1. À l'attention du directeur des services judiciaires : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie. 66
- Recommandation 2. À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature. 66
- Recommandation 3. À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect. 66
- Recommandation 4. À l'attention du directeur des services judiciaires : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants. 66
- Recommandation 5. À l'attention du directeur des services judiciaires : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée. 66
- Recommandation 6. À l'attention du directeur des services judiciaires : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant *a minima* ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027. 67
- Recommandation 7. À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants. 67
- Recommandation 8. À l'attention du directeur des services judiciaires : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats. 69
- Recommandation 9. À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif. 69
- Recommandation 10. À l'attention du directeur des services judiciaires : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire. 70
- Recommandation 11. À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers. 70
- Recommandation 12. À l'attention du directeur des services judiciaires : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels. 71

- Recommandation 13. À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'*e-learning* et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats. 72
- Recommandation 14. À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature et du directeur des services judiciaires : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information..... 72
- Recommandation 15. À l'attention du directeur des services judiciaires : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice. 72
- Recommandation 16. À l'attention du directeur des services judiciaires : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat..... 75
- Recommandation 17. À l'attention du directeur des services judiciaires : Actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action *formation dispensée*, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice. 75
- Recommandation 18. À l'attention du directeur des services judiciaires : Diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat. 75
- Recommandation 19. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat. 75
- Recommandation 20. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale 78
- Recommandation 21. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place une politique de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des chefs de cour..... 78

RECOMMANDATIONS

PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Destinataires	Recommandations
Priorité 1	
DSJ	<p>Recommandation n°1 : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie</p> <p>Recommandation n°2 : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature</p> <p>Recommandation n°3 : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect</p> <p>Recommandation n°4 : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants</p> <p>Recommandation n°5 : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée</p> <p>Recommandation n°6 : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant a minima ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027.</p> <p>Recommandation n°7 : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants</p> <p>Recommandation n°8 : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats</p> <p>Recommandation n°9 : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif</p> <p>Recommandation n°12 : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels.</p> <p>Recommandation n°16 : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat.</p>

	<p>Recommandation n° 17 : Actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action formation dispensée, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice</p> <p>Recommandation n° 19 : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat.</p> <p>Recommandation n° 20 : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale</p> <p>Recommandation n° 21 : mettre en place une politique de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des chefs de cour</p>
SG	<p>Recommandation n° 3 : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect</p> <p>Recommandation n° 7 : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants</p>
Priorité 2	
DSJ	<p>Recommandation n° 10 : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire</p> <p>Recommandation n° 11 : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers</p> <p>Recommandation n° 14 : accroître le nombre des modules de formation déconcentrés réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information</p> <p>Recommandation n° 15 : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice</p> <p>Recommandation n° 18 : Diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat</p>

ENM	<p>Recommandation n° 13 : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'e-learning et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats</p> <p>Recommandation n° 14 : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information.</p>
-----	--

RECOMMANDATIONS PAR DESTINATAIRE

Recommandations à l'attention de la SG
<p>Recommandation n° 3 : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect.</p> <p>Recommandation n° 7 : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants.</p>
Recommandations à l'attention du DSJ
<p>Recommandation n° 1 : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie.</p> <p>Recommandation n° 2 : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.</p> <p>Recommandation n° 3 : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect.</p> <p>Recommandation n° 4 : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants.</p> <p>Recommandation n° 5 : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée</p> <p>Recommandation n° 6 : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant a minima ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027</p> <p>Recommandation n° 7 : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants.</p> <p>Recommandation n° 8 : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats</p> <p>Recommandation n° 9 : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif</p> <p>Recommandation n° 10 : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire</p> <p>Recommandation n° 11 : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers</p> <p>Recommandation n° 12 : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels</p>

Recommandation n° 14 : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information.

Recommandation n° 15 : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice.

Recommandation n° 16 : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat.

Recommandation n° 17 : Actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action formation dispensée, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice.

Recommandation n° 18 : Diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat.

Recommandation n° 19 : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat

Recommandation n° 20 : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale

Recommandation n° 21 : mettre en place une politique de déconcentration, au profit des chefs de cour, de la gestion des moyens des ressources humaines

Recommandations à l'attention de l'ENM

Recommandation n° 13 : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'e-learning et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats

Recommandation n° 14 : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information.

RECOMMANDATIONS PAR VOLET THÉMATIQUE

FINALISATION D'UNE DOCTRINE D'EMPLOI NATIONALE DES ATTACHES DE JUSTICE

Recommandation n°1 : À l'attention du directeur des services judiciaires : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie

Recommandation n°2 : À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature

Recommandation n°3 : À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect

Recommandation n°4 : À l'attention du directeur des services judiciaires : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants

Recommandation n°5 : À l'attention du directeur des services judiciaires : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée

GARANTIR LA STABILITE DES ORGANISATIONS ET LE MAINTIEN DE L'ACTIVITE DES JURIDICTIONS

Recommandation n°6 : À l'attention du directeur des services judiciaires : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant a minima ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027

Recommandation n°7 : À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants

NECESSITE D'UNE GESTION LOCALE DE PROXIMITE PROFESSIONNALISEE

Recommandation n°8 : À l'attention du directeur des services judiciaires : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats

Recommandation n°9 : À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif

Recommandation n° 10 : À l'attention du directeur des services judiciaires : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire

Recommandation n° 11 : À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers

Recommandation n° 12 : À l'attention du directeur des services judiciaires : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels

Recommandation n° 13 : À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'e-learning et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats

Recommandation n° 14 : À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature et du directeur des services judiciaires : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information

Recommandation n° 15 : À l'attention du directeur des services judiciaires : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice

MISE EN PLACE HARMONISEE D'OUTILS D'ÉVALUATION QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Recommandation n° 16 : À l'attention du directeur des services judiciaires : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat

Recommandation n° 17 : À l'attention du directeur des services judiciaires : actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action formation dispensée, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice

Recommandation n° 18 : À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat

Recommandation n° 19 : À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat

ACCELERATION DE LA DECONCENTRATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES COURS D'APPEL

Recommandation n°20 : À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale

Recommandation n°21 : À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place une politique de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des chefs de cour.

SÉQUENÇAGE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

n°	Mise en œuvre à court terme	Priorité
1	À l'attention du directeur des services judiciaires : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie	1
2	À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature	1
3	À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect	1
4	À l'attention du directeur des services judiciaires : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants	1
5	À l'attention du directeur des services judiciaires : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée	1
8	À l'attention du directeur des services judiciaires : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats.	1
9	À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif.	1
10	À l'attention du directeur des services judiciaires : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire	2

13	À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'e-learning et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats	2
14	À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature et du directeur des services judiciaires : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information	2
15	À l'attention du directeur des services judiciaires : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice	2
17	À l'attention du directeur des services judiciaires : actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action formation dispensée, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice	1
18	À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat	2
20	À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale	1
n°	Mise en œuvre à moyen terme	Priorité
6	À l'attention du directeur des services judiciaires : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant a minima ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027	1
7	À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants	1

11	À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers	2
12	À l'attention du directeur des services judiciaires : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels	1
16	À l'attention du directeur des services judiciaires : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat	1
19	À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat	1
21	À l'attention du directeur des services judiciaires : Mettre en place une politique de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des chefs de cour	1

GLOSSAIRE

- AG : assemblée générale
- BAR : bracelet antirapprochement
- BEX : bureau de l'exécution
- CDD : contrat à durée déterminée
- CDI : contrat à durée indéterminée
- CEPEJ : commission européenne pour l'efficacité de la justice
- CII : classement indiciaire intermédiaire
- CIVI : commission d'indemnisation des victimes d'infractions pénales
- CNPP : conférence nationale des premiers présidents
- CNPR : conférence nationale des procureurs de la République
- COJ : code de l'organisation judiciaire
- CRPC : comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité
- CSM : Conseil supérieur de la magistrature
- DACG : direction des affaires criminelles et des grâces
- DDARJ : directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
- DPMO : direction de programme modélisation des organisations
- DPR : délégué du procureur de la République
- DSJ : direction des services judiciaires
- DTES : délai théorique d'écoulement du stock
- EGJ : États généraux de la justice
- ENM : École nationale de la magistrature
- ENG : École nationale des greffes
- ETP : équivalent temps plein
- ETPT : équivalent temps plein travaillé
- FAQ : foire aux questions
- GAM : greffier assistant du magistrat
- GARM : greffier assistance renforcée du magistrat
- GLTD : groupe local de prévention de la délinquance
- GVT : glissement vieillesse technicité
- IA : intelligence artificielle
- IFSE : indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise
- IGJ : inspection générale de la justice
- IRB : institut Robert Badinter (ex IERDJ : institut des études et de la recherche sur le droit et la justice)
- JIRS : juridiction interrégionale spécialisée
- LOLF : loi organique relative aux lois de finances
- LOPJ : loi d'orientation et de programmation de la justice
- MTT : magistrat exerçant à titre temporaire
- OUTILGREF : outil de gestion et de répartition des emplois des fonctionnaires de greffe

PAP : projet annuel de performance
PEP : pôle de l'évaluation et de la prospective
PLEX : plateforme d'échange externe
PLF : projet de loi de finances
PNACO : parquet national anticriminalité organisée
PNAT : parquet national antiterroriste
PNF : parquet national financier
PPI : projet pédagogique individuel
RBOP : responsable de budget opérationnel de programme
RH : ressources humaines
RMCG : référentiel des métiers et des compétences des greffes
SAR : service administratif régional
SDFIP : sous-direction finances, immobilier et prospective
SDRHG : sous-direction des ressources humaines de greffe
SDRHM : sous-direction des ressources humaines de la magistrature
SDRHPROX : service des ressources humaines de proximité
TASS : tribunal des affaires de sécurité sociale
TC : tribunal correctionnel
TCI : tribunal du contentieux de l'incapacité
TGD : téléphone grave danger
TJ : tribunal judiciaire
TTR : traitement en temps réel
TTRé : traitement en temps réel électronique
VIF : violences intra-familiales

SOMMAIRE

Synthèse.....	3
Recommandations par ordre d'apparition.....	7
Recommandations par ordre de priorité	9
Recommandations par destinataire	12
Recommandations par volet thématique	14
Séquençage de mise en œuvre des recommandations.....	17
GLOSSAIRE.....	20
Introduction	24
1 De la conception d'une nécessaire assistance renforcée aux magistrats à sa mise en œuvre désordonnée	27
1.1 Une volonté contrariée	27
1.1.1 Une volonté affichée de créer un mode de travail collaboratif autour du magistrat	27
1.1.2 Une volonté contrariée par l'instabilité des choix ministériels de politique de gestion des ressources humaines	28
1.1.3 Une volonté percutée par des recrutements disparates dans un contexte d'urgence	31
1.2 Une mise en œuvre désordonnée.....	32
1.2.1 Des effectifs rapidement montés en puissance mais une répartition perçue comme inégalitaire.....	32
1.2.2 Une absence de préparation et de soutien des magistrats, nouvellement impliqués dans des tâches de gestion des ressources humaines.....	36
1.2.3 Une équipe autour du magistrat aux contours mal définis	37
2 Le constat d'un impossible retour en arrière malgré des insuffisances	38
2.1 Une situation devenue irréversible	38
2.1.1 Une intégration progressive et acceptée de l'équipe autour du magistrat dans le fonctionnement des juridictions	38
2.1.2 Un intérêt manifeste des collaborateurs des magistrats pour les missions exercées.....	39
2.1.3 Des bénéfices ressentis par les magistrats	40
2.1.3.1 L'absorption de réformes et le maintien de l'activité juridictionnelle dans de meilleures conditions de travail	40
2.1.3.2 La possibilité de mieux investir le champ des politiques publiques	41
2.2 Des faiblesses avérées	42
2.2.1 Une perturbation des équilibres au sein des juridictions.....	42
2.2.1.1 Une confusion des rôles aux risques mal appréhendés.....	42
2.2.1.2 Un accès aux applicatifs métiers inadapté, facteur de risques	45
2.2.2 Une gestion administrative floue et un rattachement hiérarchique et fonctionnel mal structuré	45
2.2.2.1 Une persistance de pratiques dissonantes en dépit d'une professionnalisation des modalités de recrutement.....	45
2.2.2.2 Une relation hiérarchique aux modalités disparates	46
2.2.2.3 Une gestion administrative peu performante	47
2.2.2.4 Un défaut d'harmonisation des règles applicables au contrat de travail et aux conditions d'exercice des missions	48
2.2.3 Une équipe confrontée à des désillusions et traversée d'incertitudes	49
2.2.3.1 Une formation initiale insuffisante et une formation continue peu accessible.....	49
2.2.3.2 Une fonction d'attaché de justice insuffisamment accompagnée et valorisée.....	51
2.2.3.3 Une charge et un temps de travail mal adaptés	53

2.2.3.4	<i>Des perspectives d'évolution salariale limitées pour les attachés de justice</i>	54
2.2.3.5	<i>Un accès à la magistrature devenu plus restrictif pour les attachés de justice</i>	55
2.2.4	<i>La difficile appréciation de la mesure de l'efficacité de l'équipe autour du magistrat</i>	56
2.2.4.1	<i>L'image encore contrastée des effets sur les flux et le volume des stocks</i>	56
2.2.4.2	<i>L'absence d'outils d'évaluation dédiés et harmonisés</i>	58
2.2.4.3	<i>La persistance de ressources humaines insuffisantes</i>	60
2.2.4.4	<i>La simple amorce d'un travail sur les organisations et la gouvernance</i>	62
3	les indispensables garanties pour la pérennité de l'équipe autour du magistrat, choix stratégique pour des juridictions plus dynamiques et performantes	64
3.1	L'urgence d'une clarification des missions et de la gestion des ressources humaines	64
3.1.1	<i>La finalisation et la diffusion d'une doctrine d'emploi nationale des attachés de justice</i>	64
3.1.2	<i>Les mesures permettant la stabilité des organisations et le maintien de l'activité des juridictions</i>	66
3.1.2.1	<i>Une nécessaire visibilité de la répartition des emplois d'attachés de justice</i>	66
3.1.2.2	<i>Une amélioration des conditions salariales des attachés de justice</i> ...	67
3.1.2.3	<i>Un meilleur suivi des emplois</i>	68
3.1.3	<i>La nécessité d'une gestion des ressources humaines de proximité, professionnalisée</i>	69
3.1.3.1	<i>Un renforcement des exigences dans le recrutement et l'intégration dans un collectif de travail porteur de valeurs</i>	69
3.1.3.2	<i>Des instances de dialogue social à faire évoluer</i>	70
3.1.3.3	<i>Une gestion administrative à distinguer de la ligne hiérarchique fonctionnelle</i>	71
3.1.4	<i>Une formation à renforcer et des perspectives d'avenir à tracer</i>	71
3.2	La mise en place harmonisée d'outils d'évaluation quantitatifs et qualitatifs	73
3.2.1	<i>Les possibilités d'appréciation de l'impact de l'équipe autour du magistrat sur l'efficacité et la performance des juridictions</i>	73
3.2.2	<i>La mise à jour des outils de gestion des ressources humaines des greffes</i>	75
3.3	Les axes d'orientation stratégiques devant intégrer le développement de l'intelligence artificielle	76
3.3.1	<i>L'organisation des juridictions résolument adossée à une assistance renforcée du magistrat et un collectif de travail</i>	76
3.3.2	<i>L'accélération de la déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des cours d'appel</i>	77
3.3.3	<i>La transformation numérique et l'intelligence artificielle intégrées dans les organisations du travail</i>	78
3.3.3.1	<i>L'impact important mais encore incertain de l'intelligence artificielle</i> ..	78
3.3.3.2	<i>Le passage d'un agent rédacteur à un agent correcteur</i>	79
3.3.3.3	<i>L'équipe autour du magistrat comme vecteur d'acculturation des juridictions aux technologies et de garantie de la qualité du processus de production</i>	80
Annexes		82

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 13 juin 2025¹, le garde des Sceaux, ministre d'État, ministre de la justice, a demandé à l'inspecteur général, chef de l'inspection générale de la justice (IGJ), de :

- procéder à un état des lieux des modalités de recrutement, d'accompagnement, de gestion administrative et d'évaluation des attachés de justice au sein des cours d'appel et des tribunaux judiciaires ;
- analyser la localisation des emplois d'attachés de justice, leur ancienneté dans les fonctions, leur taux de renouvellement et les vacances de poste éventuelles ;
- mesurer leur adéquation au schéma d'emploi ; identifier les zones les moins attractives et les mesures mises en œuvre pour y remédier ;
- procéder à une étude du profil sociologique des membres des équipes autour du magistrat ;
- rechercher les doctrines d'emploi, la structuration et les modalités d'encadrement actuelles de ces équipes ; déterminer la part des attributions juridictionnelles et non juridictionnelles qui leur sont confiées et les modalités de leur affectation au sein des services ;
- analyser la répartition et l'articulation des missions, responsabilités et tâches confiées aux assistants spécialisés, aux greffiers, aux attachés de justice et aux autres intervenants dont notamment les greffiers réservistes judiciaires, les contractuels de catégorie B recrutés au titre de la justice de proximité et les délégués du procureur assurant la représentation du procureur de la République au sein d'instances partenariales ;
- mesurer l'apport de l'équipe autour du magistrat sur l'activité juridictionnelle et non juridictionnelle, en termes de capacité de traitement des affaires nouvelles, de délais de traitement des affaires, d'évolution des affaires en cours, de qualité des décisions rendues et du service rendu aux justiciables et d'amélioration des conditions de travail ;
- analyser les effets de ces équipes sur l'exercice des missions du magistrat, du directeur des services de greffe et du greffe ;
- au sein du greffe, analyser particulièrement les effets de ces équipes sur l'exercice des missions et le positionnement du directeur des services de greffes judiciaires ;
- procéder à un parangonnage concernant les missions confiées aux juristes, collaborateurs directs des magistrats, au sein des juridictions administratives, financières et étrangères, le cas échéant ;
- analyser les outils et critères d'évaluation du travail des membres de l'équipe autour du magistrat mis en place au sein des juridictions et rechercher les pistes d'harmonisation et d'évolution envisageables ;
- analyser l'impact de la transformation numérique et de l'IA et en particulier du développement des outils de mobilité (ultraportables, VPN, wifi, visioconférence), de la dématérialisation pénale et civile, du développement d'outils de gestion partagée de procédures (ex : LMP ou BPN au parquet), d'une part sur la répartition des tâches et le travail collaboratif et d'autre part sur les missions ;
- faire toute proposition en vue d'améliorer le fonctionnement de l'équipe autour du magistrat.

¹ Annexe 1.

Le garde des Sceaux situe cette demande dans un contexte de mutations importantes pour les services judiciaires, caractérisé par l'émergence, à partir de 1995, d'une équipe pluridisciplinaire composée d'assistants de justice, d'assistants spécialisés et de juristes assistants puis de contractuels recrutés au soutien du projet de *justice de proximité*. En 2023, le statut d'attaché de justice a été créé. Dans le même temps, les missions du greffier ont évolué : assistance du magistrat en 2015, statut du cadre greffier en 2024.

Est mentionnée aussi la création d'une direction de projet, au sein de la direction des services judiciaires (DSJ), chargée de travailler sur la structuration des organisations judiciaires et la modélisation des équipes pluridisciplinaires juridictionnelles.

Confrontée à la détermination du champ de son analyse et à la difficulté issue de l'absence de définition précise de l'équipe autour du magistrat, la mission² a fait le choix d'une approche restrictive de ce champ, centrée sur l'assistance juridictionnelle et sur le soutien aux magistrats. La lettre de mission évoquant les attributions non juridictionnelles et juridictionnelles, la situation particulière des chefs de cabinet a été examinée.

La méthodologie retenue a eu pour objectif de permettre de confronter les constats, au-delà d'un nécessaire état des lieux, aux analyses prospectives des acteurs de terrain directement concernés, à un parangonnage avec les organisations existant au Conseil constitutionnel, dans les juridictions administratives et financières ainsi qu'au sein d'autres systèmes judiciaires européens. Elle s'est attachée à avoir un regard croisé avec plusieurs chercheurs travaillant actuellement sur le même sujet.

Dès le début de ses travaux, la mission a pris connaissance de nombreux rapports, commentaires et analyses ainsi que des contributions des organisations syndicales³.

Elle s'est adressée au secrétariat général et aux directions de l'administration centrale du ministère de la justice pour recueillir leur point de vue et s'est attachée à obtenir de la DSJ, à travers des entretiens et contacts successifs, des informations statistiques sur l'état des effectifs des juridictions dont ceux de l'équipe autour du magistrat, actuels et prévisibles, ainsi que des indications sur ses projets en cours concernant celle-ci.

Elle s'est entretenue avec les conférences professionnelles, les organisations syndicales de magistrats et de fonctionnaires, l'association des attachés de justice et les écoles de formation⁴.

² La mission est composée de Joëlle Munier, inspectrice générale, responsable de la mission, Véronique Andriollo, inspectrice générale, Jérôme Deharveng, inspecteur général, Catherine Mocko, inspectrice de la justice, Yannick Meneceur, inspecteur de la justice, Maxime de Blasi, chargé de mission.

³ Rapport de Pierre Delmas-Goyon, *Le juge du 21ème siècle - Un citoyen acteur, une équipe de justice* 2013 ; préconisations émises par la Commission européenne pour l'évaluation des systèmes judiciaires européens (CEPEJ) en 2019 dans le cadre des *Lignes directrices visant à améliorer le savoir-faire et le savoir-être du juge, renforcer le partage des connaissances et la collaboration, et dépasser une culture judiciaire d'isolement* ; avis du Conseil consultatif de juges européens (CCJE) de la même année sur le rôle des assistants de justice ; rapport de Clément Clochet, *Justice en situation - Quelle équipe autour du magistrat ?* Les cahiers de la justice 2021 ; rapport de l'IGJ de novembre 2021 sur le bilan de la réforme statutaire des fonctionnaires de greffe de 2015 ; observations du syndicat de la magistrature en décembre 2022 ; réflexions de l'Union syndicale des magistrats en juin 2024 ; étude de juin 2024 de l'IERDJ *Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire*.

⁴ Cf. liste des personnes entendues – Annexe 5.

Privilégiant les déplacements sur site⁵, la mission a entendu les chefs de cour et de juridiction, les directeurs délégués à l'administration régionale judiciaire (DDARJ) et les directeurs de greffe, ainsi que, le cas échéant, leurs collaborateurs en charge de la gestion de l'équipe autour du magistrat⁶ ; elle a échangé avec des magistrats du siège et du parquet bénéficiant du concours des membres de cette équipe ainsi qu'avec un grand nombre de ces derniers quel que soit leur statut⁷. L'intérêt manifesté par ceux-ci à être reçus l'a conduite à ne pas restreindre ce nombre. Ainsi, ce sont 249 d'entre eux qui ont pu faire valoir devant elle les aspects positifs et négatifs de l'exercice de leurs fonctions, ce qui lui a permis d'en déterminer les constantes.

Elle a inclus systématiquement parmi ses interlocuteurs des greffiers et des cadres greffiers.

Chaque fois que cela a été possible, l'avis du bâtonnier de l'ordre des avocats du ressort concerné a été recueilli.

Pour l'ensemble de ces auditions, elle a élaboré des questionnaires détaillés adressés préalablement à ses interlocuteurs dont la plupart lui ont remis un document écrit en réponse.

Au titre du double parangonnage qu'elle entendait conduire, la mission a rencontré d'une part, le chef du service juridique du Conseil constitutionnel, le secrétaire général du Conseil d'État, la secrétaire générale des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, la secrétaire générale adjointe du Conseil d'État chargée des juridictions administratives et du numérique, la présidente de la mission d'inspection des juridictions administratives et le président de la mission permanente d'inspection des chambres régionales et territoriales des comptes.

Elle a bénéficié, d'autre part, du concours de l'Institut Robert Badinter⁸ pour entendre plusieurs universitaires experts des institutions judiciaires belge, allemande, italienne et roumaine sur l'assistance apportée aux magistrats dans ces différents États. Elle a aussi eu un échange avec une doctorante du Centre de sociologie des organisations à Sciences-Po Paris, co-responsable d'un projet de recherche se proposant d'analyser le rôle des assistants des magistrats dans la prise de décisions de justice en France et leur impact sur les délimitations de l'office du juge, et avec un professeur de sociologie du travail conduisant une étude sur la place des greffiers et des directeurs des services de greffe dans l'écologie du travail des personnels de justice⁹.

Au total, ce sont près de 800 personnes qui ont pu faire partager à la mission leur expérience et leurs réflexions.

Le présent rapport comprend trois parties :

La première partie expose la conception de l'assistance renforcée aux magistrats, fruit d'un long cheminement et sa structuration désordonnée au gré des orientations politiques.

La deuxième fait le constat d'un impossible retour en arrière en raison d'un apport incontestable aux juridictions mais alerte sur de fortes insuffisances, génératrices de risques majeurs.

⁵ La mission s'est entretenue avec les chefs et les personnels des cours d'appel de Paris, de Douai, d'Aix-en-Provence, de Lyon, de Rennes, de Montpellier, de Nancy, de Grenoble, d'Amiens, de Pau, de Limoges et de Saint-Denis de La Réunion et des tribunaux judiciaires de Paris, de Meaux, de Lille, d'Avesnes-sur-Helpe, de Nice, d'Aix-en-Provence, de Lyon, de Bourg-en-Bresse, de Rennes, de Brest, de Montpellier, de Nancy, d'Épinal, d'Amiens, de Mont-de-Marsan, de Guéret, de Saint-Denis de La Réunion et de Saint-Pierre de La Réunion.

⁶ Secrétaires généraux – chefs de cabinet – chargés de mission - responsables de la gestion des ressources humaines du service administratif régional (SAR).

⁷ Attachés de justice – assistants spécialisés – assistants de justice – agents contractuels A – élèves avocats stagiaires en projet pédagogique individuel (PPI).

⁸ Anciennement Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice (IERDJ).

⁹ Projet AMAJUST *Faire équipe dans l'ombre du juge. Le rôle des assistants des magistrats dans la prise de décisions de justice en France* ; laboratoire Territoire Travail Age et Santé (TETRAS) de l'université de Lorraine – équipe de recherche AGACEM *Les agents des greffes : des acteurs centraux dans l'équipe autour des magistrats.es*. Les travaux de ces deux équipes de recherche n'avaient pas fait l'objet de publications à la date de rédaction du présent rapport.

La troisième y répond en posant les fondamentaux indispensables pour transformer une équipe autour du magistrat, conçue de manière conjoncturelle, en une véritable avancée structurelle pour des juridictions à hauteur des enjeux contemporains dont le développement de l'intelligence artificielle. Elle porte les 21 recommandations émises par la mission.

Les annexes comportent une synthèse des cadres éthiques de l'utilisation de l'intelligence artificielle, une synthèse de rapports nationaux relatifs aux cas d'usage de l'intelligence artificielle dans le domaine judiciaire ainsi qu'une étude comparative européenne et internationale sur l'organisation de l'équipe autour du magistrat.

1 DE LA CONCEPTION D'UNE NÉCESSAIRE ASSISTANCE RENFORCÉE AUX MAGISTRATS À SA MISE EN ŒUVRE DÉSORDONNÉE

1.1 Une volonté contrariée

1.1.1 *Une volonté affichée de créer un mode de travail collaboratif autour du magistrat*

L'idée d'une assistance des magistrats dans le domaine juridictionnel est née dans les années 1990 à l'aune notamment des exemples étrangers et des premiers rapports formulant des préconisations en ce sens¹⁰ afin de recentrer le magistrat sur le cœur de son métier¹¹, la prise de décisions, mais aussi de gagner en qualité et en temps face à une augmentation exponentielle du nombre des affaires civiles et pénales.

Jusqu'alors n'avait d'existence reconnue dans les juridictions que le binôme juge/greffier, avec des missions clairement identifiées pour chacun des deux, le premier concentré sur la prise de décisions et le second sur la procédure, même si dans les faits, les greffiers pouvaient exercer des missions d'assistance juridictionnelle en rédigeant des projets de décisions simples¹². La notion d'équipe autour du magistrat n'était cependant pas au cœur des réflexions des services judiciaires.

L'arrivée de l'informatique et des nouvelles technologies dans les juridictions¹³ dans les années 2000 est venue bousculer cette répartition des compétences et des rôles de chacun sans pour autant remettre en question la manière de travailler des magistrats vis-à-vis du greffe et inversement. L'évolution de l'organisation et du fonctionnement des parquets avec la création et l'intensification du traitement en temps réel (TTR) a aussi modifié les missions respectives et les relations de travail.

Sans bouleverser de manière visible les équilibres au sein des juridictions entre les magistrats et les fonctionnaires de greffe, ces évolutions ont fait naître progressivement le besoin de créer un collectif de travail et a émergé la notion d'équipe autour du magistrat.

Dans le prolongement des attentats de 2015, la justice judiciaire a dû faire face aux affaires liées au terrorisme, nécessitant une assistance renforcée et technique de très haut niveau pour les magistrats chargés de traiter ces procédures, comme c'est aussi le cas aujourd'hui dans le cadre de la lutte contre la grande criminalité organisée et le narcotrafic.

Parallèlement, les effets conjugués de la multiplication des réformes législatives en matière civile comme pénale, de la complexification de certains contentieux et de l'augmentation significative du volume des affaires¹⁴ ont eu pour effets d'accroître les délais de traitement des procédures et d'engorger les juridictions dont le fonctionnement s'est progressivement dégradé au détriment des justiciables.

¹⁰ Rapports Le Vert en 1990 et Caron en 1992. D'autres rapports plus récents formulent aussi des préconisations et des recommandations pour un travail plus collaboratif en particulier le rapport Grange Nadal en 1998, le rapport Delmas-Goyon et le rapport Marshall sur la justice du 21ème siècle de 2013.

¹¹ Rapport de la mission d'information sur l'évolution des métiers de la justice n° 345 de la commission des lois 2001-2002 – Rapport déposé le 3 juillet 2002 par Monsieur Christian Cointat, sénateur.

¹² Référé simples, ordonnances de cabinet, mise en état.

¹³ Les premiers logiciels métiers au pénal comme au civil (Xti, WinCi, Instru, Intertechnique...).

¹⁴ En matière sociale et familiale, de terrorisme, de criminalité organisée, de délinquance économique financière.

Dans ce contexte, l'insuffisance chronique et notoire d'effectifs de magistrats comme de greffiers et l'absence de politique des ressources humaines cohérente et pérenne adossées à un manque de moyens matériels dans les juridictions ont aggravé ce phénomène. Les outils informatiques et la dématérialisation des procédures, installés la plupart du temps dans les juridictions sans modification des organisations et révision des processus, n'ont pas permis d'absorber cette augmentation massive des contentieux.

Enfin, les politiques de déjudiciarisation¹⁵ ont atteint leur limite en l'absence d'une réflexion concomitante sur les missions dévolues à l'autorité judiciaire et sur l'office du juge.

Comme affirmé par le rapport des États généraux de la justice (EGJ) du 8 juillet 2022, reprenant les observations émises par le Conseil supérieur de la magistrature¹⁶, l'institution judiciaire a besoin d'une réforme systémique et il est nécessaire de recentrer le juge sur ses missions essentielles en s'interrogeant sur les matières où son intervention n'apporte pas de véritable valeur ajoutée.

Ces constats sont encore vrais quatre ans plus tard.

1.1.2 Une volonté contrariée par l'instabilité des choix ministériels de politique de gestion des ressources humaines

Fruit d'un long cheminement, la structuration de l'équipe autour du magistrat a été tributaire des fluctuations des choix politiques.

Les premiers assistants juridictionnels du magistrat ont été créés par la loi n°95-125 du 8 février 1995. Sous l'appellation d'assistants de justice, des étudiants¹⁷, employés à mi-temps partagent leur temps entre la juridiction et la poursuite de leurs études créant ainsi un pont entre le monde universitaire et les juridictions, porteur d'éventuelles vocations.

Ils ont pour mission d'apporter leur concours aux travaux préparatoires des magistrats, en effectuant principalement des recherches juridiques. Mais, dans la pratique, les plus performants se voient confier la rédaction de projets de décisions ou de réquisitoires dans des dossiers simples. Cette aide appréciable et appréciée des magistrats se heurte, toutefois, à la rotation importante des assistants de justice au gré de leur réussite à un concours ou de leur recrutement dans le secteur privé leur assurant un contrat de travail moins précaire.

Parallèlement, ont été créés par la loi organique n°95-64 du 19 janvier 1995, les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT)¹⁸ permettant à des personnes issues de la société civile, membres ou anciens membres des professions du droit, recrutés sur dossier, d'exercer le métier de juge, en particulier dans les anciens tribunaux d'instance. Ils participent à l'activité juridictionnelle et permettent de réduire le manque de magistrats¹⁹.

La loi du 2 juillet 1998 a marqué une étape importante dans le système judiciaire français en créant les assistants spécialisés.

¹⁵ Rapport sur la déjudiciarisation du 11 mars 2025 et rapport Haenel Arthuis en 1998.

¹⁶ Contribution du CSM aux États généraux de la justice en 2022.

¹⁷ Recrutés au niveau de Bac + 4 pour deux ans renouvelables une fois et rémunérés à hauteur de 500 euros par mois en moyenne, sachant que leur rémunération est proportionnelle au nombre de vacations dans la limite de 80 vacations par mois au maximum et de 720 vacations par an.

¹⁸ Leur statut a été adapté par la loi n°2019-222 de programmation pour la justice (LPRJ) du 23 mars 2019 et par la loi n°2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire. Leurs missions figurent à l'article 41-10 de l'ordonnance n° 58-1278 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature.

Pour mémoire, entre 2003 et 2017 vont également exister les juges de proximité. Créée par la loi d'orientation et de programmation sur la justice du 9 septembre 2002 (dite loi Perben I), modifiée par une loi organique du 26 février 2003, la fonction de juge de proximité est rattachée à la juridiction de proximité. Elle sera supprimée au 1er janvier 2017 par la loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016 au profit de la fonction de MTT.

¹⁹ Ils peuvent exercer notamment des fonctions de juge des contentieux et de la protection, assesseur dans les formations collégiales des tribunaux judiciaires, juge du tribunal de police, juge chargé de valider les compositions pénales, assesseur dans les cours d'assises et les cours criminelles départementales.

Fonctionnaires²⁰ ou contractuels²¹ employés à temps plein²², destinés à apporter aux magistrats une expertise et une assistance de haut niveau dans le traitement des affaires complexes et techniques, ils sont recrutés dans des domaines très spécifiques comme celui de l'économie et financier, de la santé publique, de la criminalité organisée, du terrorisme, des crimes sériels, des crimes contre l'humanité, des accidents collectifs, de l'environnement et depuis 2023, du droit des successions, des régimes matrimoniaux, du droit du travail ou encore du droit bancaire. Ils sont également très recherchés en matière de cybercriminalité.

Leur intervention et ses modalités étant définies par les codes pénal et de procédure pénale²³, leur apport dans les juridictions interrégionales spécialisées (JIRS) ou dans certains services spécialisés du parquet ou de l'instruction est apprécié pour le traitement des affaires du haut du spectre de la criminalité organisée.

La même année, le rapport Grange-Nadal²⁴ a préconisé de confier aux greffiers, collaborateurs naturels du juge²⁵ et qualifiés parfois de *notaires des juridictions*²⁶, des missions *d'assistance renforcée* du magistrat dont notamment la mise en état et les recherches juridiques sous son autorité.

Il a suggéré également la mise en place de deux filières pour les fonctionnaires des greffes, une administrative et une autre juridictionnelle au regard de l'évolution du niveau de recrutement des greffiers et des missions d'assistance du magistrat qui pourraient leur être confiées. À ce titre, a été proposée la création de la fonction de greffier rédacteur, chargé de l'assistance juridictionnelle du magistrat. Cette extension des missions traditionnelles du greffier s'est traduite en 2003 par une modification du statut particulier des greffiers²⁷.

En 2013, le rapport Delmas-Goyon²⁸ a porté la création du greffier juridictionnel investi de fonctions juridictionnelles, à l'instar du *Rechtspfleger*²⁹ allemand ou autrichien et préconisé de lui confier notamment la phase amiable du procès ou encore la mise en état civile.

Ce choix d'attribuer au greffier des missions d'assistance du magistrat a perduré jusqu'en 2015, constituant pour les services judiciaires un puissant levier pour obtenir de la fonction publique des revalorisations statutaires et indiciaires significatives pour le corps des greffiers³⁰.

La notion d'assistance du magistrat a ainsi évolué au gré des réformes statutaires de ce corps. Entendue comme une assistance du seul juge par le statut de 1992³¹, elle s'est transformée en une assistance du magistrat en 2003³² avant de devenir une assistance des magistrats en 2015³³ dont le code de l'organisation judiciaire (COJ) précise qu'elle concerne les magistrats du siège et du parquet³⁴.

²⁰ Détachés de leur administration ou mis en position normale d'activité.

²¹ Pour une durée de trois ans renouvelables.

²² Décret n°2024-965 du 30 octobre 2024–Articles R.123-30 à R.123-48 du code de l'organisation judiciaire.

²³ Article 706 du code procédure pénale. Ils possèdent des pouvoirs de réquisitions en matière économique et financière et bénéficient du droit de communication de l'article 132-22 du code pénal.

²⁴ Cf. 1.1.1

²⁵ La Cour européenne des droits de l'homme estime (CEDH, 26 juill. 2007, req. no 35787/03 *Walchli c/ France*, § 35) que *le greffier devant les juridictions de l'ordre judiciaire est un auxiliaire de justice garant de la procédure et participant à la bonne administration de la justice.*

²⁶ Rapport d'information n°345 de 2001-2002 de la commission des lois – Rapport Christian Cointat sur l'évolution des métiers de la justice.

²⁷ Article 4 du statut sur les missions du greffier.

²⁸ Cf. 1.1.1

²⁹ Statut créé en Allemagne dans les années 1920 pour pallier la pénurie de juges après la guerre.

³⁰ Réforme statutaire et indiciaire des greffiers de 2003 : création du classement indiciaire intermédiaire (CII). Qualifiés de techniciens de la procédure et d'assistants du magistrat, les greffiers ont obtenu en 2003 le CII reconnaissant leur technicité et leur expertise ainsi qu'un niveau de qualification supérieur, les distinguant ainsi des autres corps de catégorie B type de la fonction publique, à l'instar des infirmières.

Réforme de 2015 : création des greffiers fonctionnels et obtention d'une grille indiciaire dite « petit A ».

³¹ Décret n°92-414 du 30 avril 1992 – Article 2.

³² Décret n°2003-466 du 30 mai 2003 – Article 2.

³³ Décret n°2015-1275 du 15 octobre 2015 - Article 4.

³⁴ Décret n°2019-912 du 30 août 2019.

Pour accompagner ces évolutions, de nombreuses expérimentations se sont succédées, avec les greffiers rédacteurs en 1999, les greffiers assistance renforcée du magistrat (GARM) en 2003, puis en 2017 les greffiers assistant du magistrat (GAM). Si les évaluations de ces expérimentations se sont révélées prometteuses³⁵, elles n'ont été ni étendues ni généralisées faute de moyens budgétaires et d'effectifs suffisants de greffiers, leurs tâches traditionnelles comme la préparation, la tenue et le suivi des audiences devant être privilégiées pour assurer le fonctionnement quotidien des juridictions. Quelques GAM interviennent toutefois encore aujourd'hui, en particulier dans les parquets, au service de la permanence et du traitement en temps réel (TTR) ou au bureau des enquêtes³⁶.

Les juristes assistants ont été créés par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du 21^{ème} siècle³⁷, traduisant la volonté de renforcer rapidement les effectifs des juridictions pour faire face aux nouveaux enjeux du terrorisme.

Pour la première fois, les fonctions de juristes assistants, contractuels, ont été inscrites dans le COJ³⁸. Jeunes professionnels hautement qualifiés³⁹, ils ont des missions larges d'assistance du magistrat mais ne peuvent pas concourir à la procédure et prendre part à la décision. Ils n'assistent ni à l'audience ni au délibéré.

Avec l'arrivée de contractuels chargés d'assister les magistrats, les missions du greffier se sont progressivement éloignées de cette assistance, telle que prévue à l'article 4 du statut particulier du corps des greffiers issu de la réforme statutaire d'octobre 2015 qui, percutée par l'arrivée des juristes assistants, a abandonné cet objectif. Initialement conçu pour accueillir 1 000 emplois⁴⁰, le statut d'emploi de greffier fonctionnel, créé à cette occasion, n'a jamais dépassé les 400 emplois budgétaires obtenus en loi de finances. Il a finalement été supprimé en 2025, à l'occasion de la réforme statutaire du corps des greffiers⁴¹.

En 2021, dans le cadre du projet *justice de proximité*, ont été recrutés des contractuels de catégorie A sur des missions la plupart du temps identiques à celles des juristes assistants voire des assistants spécialisés⁴². Certains de ces contractuels ont aussi occupé des fonctions de chef de cabinet des chefs de juridiction en l'absence de localisation d'un emploi d'attaché d'administration pour exercer ces attributions⁴³. En outre, leur rémunération, supérieure à celle des juristes assistants, a pu créer des tensions et des revendications de la part de ces derniers dont certains ont préféré changer de statut pour pouvoir en bénéficier.

³⁵ Rapport de la mission d'évaluation relative à l'expérimentation des greffiers assistants des magistrats du 27 janvier 2017 ; rapport de novembre 2021 de l'IGJ sur le bilan de la réforme statutaire des fonctionnaires de greffe de 2015.

³⁶ En 2017-2018 un effort particulier a été fait par les services judiciaires pour les parquets où une trentaine de GAM ont été affectés en priorité dans les services du traitement en temps réel et aux bureaux des enquêtes.

³⁷ Décret n°2017-1618 du 28 novembre 2017.

³⁸ Article L 123-4.

³⁹ Doctorant ou diplôme Bac+5 complété par une expérience professionnelle dans le domaine juridique de deux années à temps complet.

⁴⁰ Par tranche de 200 emplois par an sur cinq ans.

⁴¹ Décret n°2024-141 du 23 février 2024 modifiant le statut particulier des greffiers et résultant de la mise en œuvre des recommandations des États généraux de la justice et de la transposition des mesures annoncées à l'issue de la conférence salariale 2022.

⁴² Notamment des contractuels A ont été recrutés en qualité de chargés de mission violences intra-familiales (VIF).

⁴³ Dans le cadre du plan de lutte contre le terrorisme après les attentats du 13 novembre 2015, 75 emplois d'attachés d'administrations ont été créés dans les juridictions au titre des lois de finances de 2016 et de 2017, afin de renforcer immédiatement les effectifs des juridictions, notamment afin de permettre aux chefs de cour d'investir encore davantage le champ de leurs actions dans le cadre des politiques partenariales. Depuis le décret n° 2011-1317 du 17 octobre 2011 portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État, les attachés d'administration peuvent en effet être affectés dans les juridictions judiciaires. Les missions des attachés d'administration créées dans ce cadre s'articulent autour de 2 axes : 7 chefs de zone de défense et de sécurité déployés autour des secrétaires généraux, au parquet général ou de première présidence ; et 68 chefs de cabinet des premiers présidents ou des procureurs généraux et des présidents et procureurs dans les juridictions où les chefs de juridictions ne disposent pas de secrétaires généraux. Ils ont été localisés principalement dans les cours d'appel et tribunaux judiciaires du groupe 1 et début du groupe 2.

En 2023, près de six années après leur création, la loi du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027 (LOPJ) a supprimé les juristes assistants au profit des attachés de justice, les premiers devant opter ou non avant le 1^{er} novembre 2024 pour relever de ces nouveaux emplois. Les attachés de justice peuvent désormais assister les magistrats du siège et du parquet tant dans le domaine juridictionnel que de soutien à l'activité administrative et à la mise en œuvre des politiques publiques. Ils peuvent participer à l'audience et au délibéré. Ils sont recrutés à Bac+4, sans nécessité d'avoir une expérience professionnelle antérieure et peuvent être fonctionnaires ou agents contractuels⁴⁴.

La fonction d'attaché de justice⁴⁵ fait désormais partie de l'organisation judiciaire et constitue une des composantes majeures de l'assistance des magistrats.

Enfin, interviennent aussi les élèves avocats qui peuvent effectuer un stage en juridiction de six mois dans le cadre de leur projet pédagogique individuel (PPI)⁴⁶. Leur expérience et leurs connaissances les rendent souvent plus opérationnels que les attachés de justice pour apporter leur aide aux magistrats, notamment sur des contentieux spécialisés comme le droit social ou la criminalité organisée. Même si leur statut suscite parfois certaines réserves de la part de magistrats en termes de déontologie et de confidentialité, les stagiaires PPI sont appréciés et recherchés par les juridictions. Rémunérés en principe sur le budget de fonctionnement des cours d'appel et juridictions, leur nombre est limité⁴⁷.

En parallèle de ce foisonnement d'acteurs aux côtés des magistrats de carrière, ont été créés par strates successives, outre les MTT déjà évoqués, les magistrats honoraires juridictionnels et non juridictionnels⁴⁸ et les délégués du procureur de la République (DPR)⁴⁹, dont le périmètre des compétences a aussi évolué au gré des besoins exprimés par les juridictions.

1.1.3 *Une volonté percutée par des recrutements disparates dans un contexte d'urgence*

La liste des collaborateurs des magistrats s'est allongée au fil du temps sans réelle continuité dans la réflexion et la conception initiale de l'assistance juridictionnelle du magistrat autour de son office. En effet, celle-ci a été mise entre parenthèses pour privilégier une politique de recrutements rapides et massifs de personnels visant à accroître la capacité de jugement des tribunaux sur fond de nombreuses réformes civiles et pénales.

⁴⁴ Article L.123-4 COJ modifié par la loi n°2023-1059 du 20 novembre 2023 - article 37.

⁴⁵ Il n'existe pas de corps des attachés de justice au sens de la fonction publique comme il existe un corps des greffiers. Il s'agit d'une fonction qui peut être exercée par des agents contractuels de droit public.

⁴⁶ Cette possibilité est prévue par le décret n°91-1197 du 27 novembre 1991 sur l'organisation de la profession d'avocat.

⁴⁷ La situation de la cour d'appel de Paris se distingue avec un nombre très important d'élèves avocats et une contribution partielle au financement du barreau.

⁴⁸ Magistrats de l'ordre judiciaire ayant fait valoir leurs droits à la retraite et souhaitant poursuivre leur activité au sein des juridictions, les magistrats honoraires juridictionnels ont été créés par la loi organique n°2016-1090 du 8 août 2016 relative aux garanties statutaires, aux obligations déontologiques et au recrutement des magistrats ainsi qu'au Conseil supérieur de la magistrature. Ils peuvent exercer des fonctions d'assesseur dans les formations collégiales des tribunaux judiciaires ou des cours d'appel (civil, pénal), en cours d'assises et cours criminelles, de substitut du procureur de la République ou de substitut général. Ils sont rémunérés à la vacation forfaitaire (161,58 euros brut). Le nombre de vacations ne peut excéder 300 par an.

⁴⁹ Consacrés par la loi n° 99-515 du 23 juin 1999 renforçant l'efficacité de la procédure pénale, les délégués du procureur de la République ont vu leur champ d'intervention s'élargir à plusieurs reprises et recouvrir désormais près de 50 % de l'activité des parquets. Ainsi, ils notifient et/ou suivent les mesures alternatives aux poursuites que sont les rappels à la loi, les classements sous conditions et les compositions pénales. Ils interviennent également dans les poursuites en notifiant aux mis en cause les ordonnances pénales délictuelles. Recrutés par les procureurs de la République, sur dossier, ils sont habilités pour un mandat de 5 ans renouvelable dans la limite d'âge de 75 ans. Ils perçoivent une indemnité dont le montant dépend de la nature de la mission qui lui a été confiée.

Ainsi la création du parquet national financier (PNF) en 2013, le transfert aux tribunaux de grande instance des procédures pendantes devant les juridictions spécialisées dans les contentieux de la sécurité sociale, supprimées par la loi du 18 novembre 2016 et la création du parquet national antiterroriste (PNAT) en 2019 ont mis en exergue le besoin de renfort des magistrats par des assistants de haut niveau aux profils divers et spécialisés dans des domaines techniques et complexes. La création du parquet national anticriminalité organisée (PNACO) en janvier 2026 ne dément pas cette approche.

Dans le même temps, les nombreuses politiques publiques ministérielles et interministérielles déclarées prioritaires (lutte contre le terrorisme, contre la délinquance économique et financière, les violences intrafamiliales (VIF), la cybercriminalité, le narcotrafic mais aussi lutte contre la petite et moyenne délinquance...) ainsi que le développement encouragé des politiques partenariales exigent des moyens humains supplémentaires, les effectifs de magistrats étant insuffisants pour en assurer l'effectivité.

Ainsi est mis en exergue le besoin de soutien des magistrats du siège et du parquet dans leur activité administrative, au même titre que l'assistance juridictionnelle. Pour y répondre, sont recrutés dès 2017, les premiers chefs de cabinet et les divers chargés de mission auprès des chefs de juridiction mais sans véritable réflexion sur la gouvernance des juridictions et avec des statuts disparates.

Si la notion d'assistance des magistrats du siège comme du parquet est devenue une évidence au fil du temps, la ligne de partage entre d'une part, l'assistance juridictionnelle et, d'autre part, l'assistance administrative et le soutien reste encore floue dans les juridictions. La priorité a surtout été le renfort en effectifs des juridictions, par tous les moyens, selon l'adage *nécessité fait loi*.

C'est ainsi qu'en 2021, en réponse au mouvement social des magistrats ayant exprimé leur mal-être à travers *la tribune des 3 000*⁵⁰ rejoint par des personnels de greffe, 2 000 contractuels de catégorie A, B et C ont été recrutés en urgence. S'y sont ajoutés en 2023, 500 juristes assistants, dans le cadre de la *justice de proximité*.

Ces recrutements massifs, réalisés dans des délais contraints, de *suces rapides* ont contribué à rendre la politique ministérielle de gestion des ressources humaines *brouillonne*⁵¹.

1.2 Une mise en œuvre désordonnée

1.2.1 *Des effectifs rapidement montés en puissance mais une répartition perçue comme inégalitaire*

La LOPJ a entériné le renforcement des équipes de collaborateurs des magistrats au moyen de 1 100 créations d'emplois d'attachés de justice à horizon 2025, s'ajoutant à ceux de juristes assistants déjà engagés ainsi qu'aux 605 équivalent temps plein (ETP) de contractuels recrutés en 2022 au titre de la justice de proximité⁵².

Les juristes assistants dont le contrat était en cours au 31 octobre 2024 ont eu la possibilité d'opter pour une nomination comme attaché de justice au sein de leur juridiction⁵³. De la même façon, au 1^{er} novembre 2024, une partie des contractuels A chargés de mission ont pu devenir attachés de justice, sauf ceux exerçant des fonctions de chef de cabinet, reclassés, s'ils répondaient aux critères pour ce faire, dans le corps des attachés d'administration⁵⁴.

⁵⁰ Tribune alertant sur les conditions de travail dans le monde de la justice et publiée dans le journal *Le Monde* le 23 novembre 2021.

⁵¹ Cf. entretien de la mission avec les conférences des chefs de cour et de juridiction.

⁵² 105 contractuels de catégorie A VIF et 500 contractuels de catégories B et C au titre de la justice de proximité.

⁵³ Données DSJ-RHG6 : 1563 juristes assistants ont opté pour devenir attachés de justice le 1^{er} novembre 2024, 42 n'ont pas opté.

⁵⁴ La DSJ a indiqué que les bascules des contrats à durée déterminée ont été presque totalement réalisées, tandis que celles des contrats à durée indéterminée restent en cours.

La trajectoire de recrutement s'est poursuivie en 2025 de sorte qu'au 31 décembre 2025, l'effectif réel d'attachés de justice est de 2 323⁵⁵, correspondant aux anciens juristes assistants, aux contractuels A reclassés et aux nouveaux recrutés.

En trois ans⁵⁶, la population cumulée d'attachés de justice et d'assistants spécialisés a progressé de 132 %, passant de 1 077 à 2 500, représentant 8,3 % du total des magistrats et personnels de greffe des juridictions

En termes budgétaires, le coût chargé en année pleine des attachés de justice et assistants spécialisés s'élevait, en 2025, respectivement à 73 M€ et à 10 M€⁵⁷. Leur rémunération représente 2,6 % du budget 2026 des services judiciaires (3 226 M€) relatif au titre 2 (rémunération des personnels).

Le coût des assistants de justice, dont les effectifs décroissent depuis 2022 passant de 1072 à 917 emplois équivalent temps plein travaillé (ETPT)⁵⁸, représente, quant à lui, 13 M€, ce qui porte l'ensemble des rémunérations des assistants des magistrats à moins de 3 % de la masse salariale de l'ensemble des personnels.

Le coût chargé annuel d'un attaché de justice est de l'ordre de 40 000 €, soit 40 % de celui d'un magistrat⁵⁹.

Effectifs en juridiction	1 ^{er} janv 2021	1 ^{er} janv 2022	1 ^{er} janv 2023	1 ^{er} janv 2024	1 ^{er} janv 2025	1 ^{er} janv 2026
Juristes assistants / Attachés de justice	575	835	936	1 386	1 599	2 323
Assistants spécialisés	109	126	141	152	166	177
Magistrats*	ND	ND	8 233	8 355	8 445	8 736
Fonctionnaires de greffe**	20 153	20 204	19 939	20 078	20 370	20 698
Contractuels de greffe***	834	1131	1 826	2 063	2 005	1 686

Source : DSJ/SDRHM/SDRHG à la demande de la mission.

*Hors magistrats en administration centrale ou en mobilité externe

**y compris catégorie A et attachés d'administration, hors administration centrale et Écoles

***de catégorie A, B et C, hors attachés de justice et assistants spécialisés

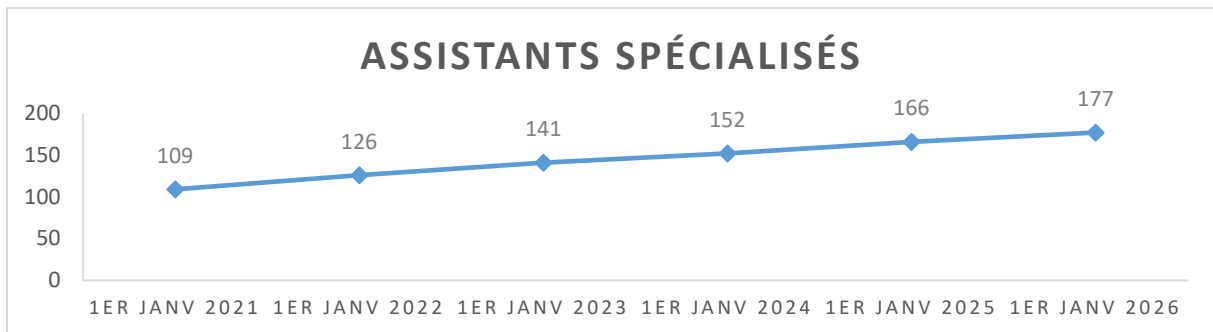
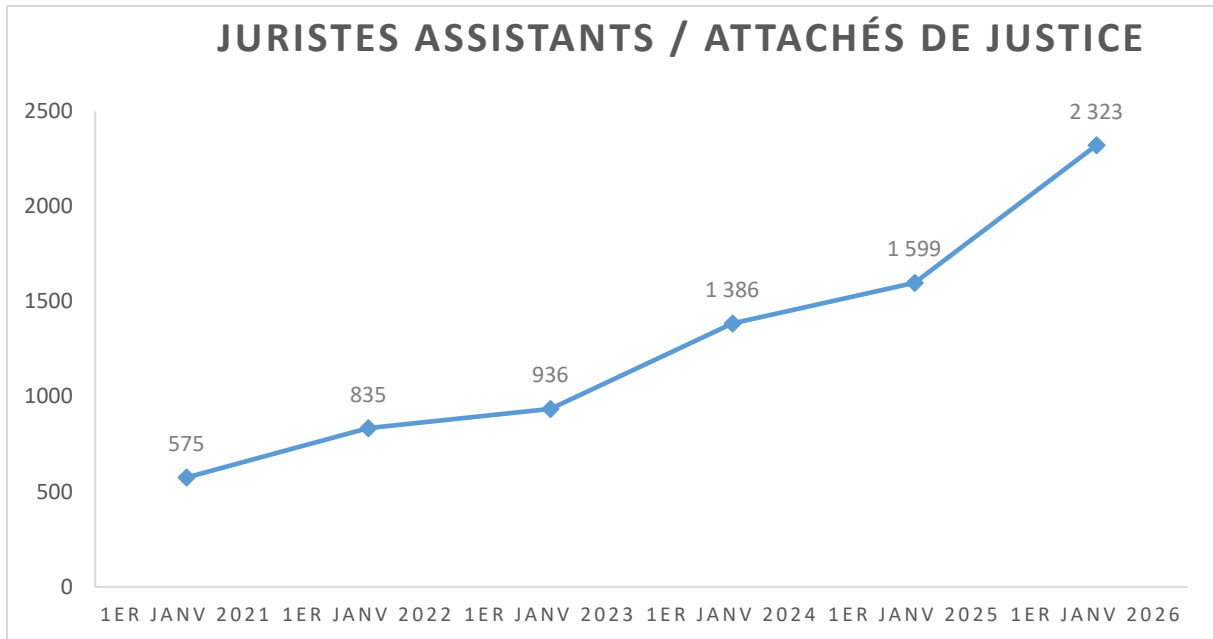
⁵⁵ Données DSJ-SDRHG, dont 123 en CDI.

⁵⁶ Entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025.

⁵⁷ Données DSJ - SDFIP-FIP3.

⁵⁸ Données DSJ-SDFIP-FIP3, les données relatives aux assistants de justice relevant d'un suivi sous enveloppe par la SDFIP.

⁵⁹ LOLF 2026 : le coût chargé moyen d'un magistrat est 95 401€, hors pension soit de l'ordre de 140 000€ pension incluse.



ASSISTANTS DE JUSTICE

Année	ETPT
2026	917,49
2025	917,49
2024	1132,76
2023	1115,49
2022	1072,24

Source : données SDFIP

Le pôle de l'évaluation et de la prospective (PEP) de la DSJ a élaboré au printemps 2023 une méthodologie⁶⁰ en vue de répartir les moyens supplémentaires prévus par le projet de loi de programmation pour la justice 2023-2027 en objectivant les besoins des territoires, au moyen d'une approche pluridisciplinaire à composante statistique et métier.

L'exercice réalisé à l'échelon régional n'avait pas pour finalité la détermination de la réalité du besoin mais celle d'évaluer, dans la limite de l'enveloppe budgétaire, la part des effectifs à laquelle chaque cour d'appel pouvait prétendre à l'horizon 2027.

Ce travail prospectif repose sur le croisement d'indicateurs d'activité – volumes d'affaires pénales et civiles considérés sur dix ans et délais de traitement sur la même période – avec un panel de dix indicateurs territoriaux, retenus pour leur fiabilité et leur corrélation à l'activité judiciaire.

L'exercice a été réalisé dans un premier temps entre les trente cours de l'hexagone puis, entre les six cours ultramarines.

Selon la DSJ, les arrivées au sein des juridictions sont déterminées annuellement dans le cadre de dialogues de gestion rénovés après échange avec les chefs de cour, qui se sont vu confier la répartition entre les juridictions de leur ressort, à la lueur des priorités locales et dans le respect des grandes orientations fixées initialement au niveau national, dont une répartition de l'équilibre 70 %-30 % entre siège et parquet.

Pourtant, a été exprimé auprès de la mission un sentiment d'absence de discussion avec l'administration centrale notamment lors des premières affectations des juristes assistants/attachés de justice, d'*opacité* sur les critères de localisation et de répartition entre les cours d'appel, entre le siège et le parquet, faisant obstacle à toute *comparaison raisonnée*⁶¹.

Sur les 2 323 attachés de justice en poste au 31 décembre 2025, 1 527 sont affectés au siège, 694 au parquet et 102 sont mutualisés⁶². Les effectifs d'attachés de justice mutualisés sont, donc, imputés sur les 70 % du siège.

L'absence de perception globale des différents niveaux de fonctionnement de la chaîne judiciaire constitue aussi une des difficultés soulevées. Ainsi, les renforts apportés de façon prioritaire aux tribunaux judiciaires (TJ)⁶³, sans coordination suffisante ont pu participer à la création de goulets d'étranglements et à la constitution de stocks à hauteur d'appel.

Dans la même ligne, la mission a recueilli l'expression d'insatisfactions des chefs de cour et de juridiction en raison de l'absence de vision claire des plafonds d'emplois des membres de l'équipe autour du magistrat et du manque de suivi rigoureux des contrats par l'administration centrale. Un président a ainsi affirmé avoir mis plus d'un an à comprendre le nombre d'attachés de justice dont sa juridiction pouvait disposer.

À cet égard, la mission a constaté lors de ses déplacements en juridiction un défaut d'actualisation en temps réel de LOLFI mais aussi des organigrammes et annuaires, signe des difficultés à suivre, à tous les niveaux, les effectifs et personnels composant l'équipe autour du magistrat⁶⁴.

⁶⁰ Méthodologie de répartition des effectifs 2023-2027, PEP/DSJ, 2023.

⁶¹ Une cour d'appel a mené un travail d'analyse pour objectiver pour chaque magistrat le nombre moyen d'ETP en soutien, par juridiction de son ressort et proposé une répartition des effectifs d'assistants de justice dans le cadre d'une enveloppe budgétaire contrainte ; elle a mis en lumière, calculs et graphiques à l'appui des déséquilibres entre juridictions de son ressort et entre le siège et le parquet.

⁶² Données DSJ-SDRHG.

⁶³ Cf. discours d'Éric Dupont-Moretti du 28 mars 2024 : 90 % des renforts vont à la première instance comme je m'y étais engagé.

⁶⁴ Cf. 3.1.2.2.

1.2.2 Une absence de préparation et de soutien des magistrats, nouvellement impliqués dans des tâches de gestion des ressources humaines

De 2021 à 2023 au moins, les chefs de cour et de juridiction ont dû gérer seuls et dans la précipitation les recrutements massifs de contractuels, leurs affectations et leur répartition dans les services et auprès des magistrats du siège et du parquet. Ils se sont ainsi retrouvés partie prenante dans la gestion des ressources humaines, sans préparation ni formation à ces nouvelles missions, devant opérer une *petite révolution culturelle*. Ils ont regretté la tardiveté de l'appui de l'administration centrale.

Les services administratifs régionaux (SAR) ont été mis à contribution dans la plupart des situations pour apporter l'expertise nécessaire. Certaines cours d'appel ont même décidé de mettre en place un service spécialisé pour la gestion des contractuels au sein de leur SAR.

En 2024, la direction de projet modélisation des organisations (DPMO) de la DSJ a été chargée d'initier une doctrine d'emploi de l'équipe juridictionnelle et plus particulièrement sur les missions d'assistance, en première instance comme en appel, au siège et au parquet, en s'appuyant sur une analyse concrète de l'existant dans les juridictions⁶⁵.

En sollicitant les retours des acteurs de terrain et des conférences des chefs de cour et de juridiction, elle a élaboré des fiches pratiques⁶⁶, accompagnées de modèles, relatives aux modalités de recrutement des attachés de justice et à l'accompagnement de leur parcours professionnel⁶⁷. Elle a aussi formalisé des préconisations sur l'organisation de leur travail et la répartition de leurs missions à travers quelques exemples, plus ou moins détaillés, dans les domaines civil et pénal⁶⁸. Elle a donné des indications pour établir un état des lieux ou un autodiagnostic d'organisation et de fonctionnement, dans l'esprit du référentiel de contrôle des tribunaux judiciaires diffusé par l'IGJ. Au cours du dernier trimestre 2025, elle a adressé aux juridictions un questionnaire pour recenser les missions confiées aux attachés de justice et recueillir les attentes et les besoins des chefs de juridiction. L'exploitation de ce questionnaire est en cours au moment de la rédaction du présent rapport.

Sans méconnaître ce travail accompli en 2025, celui-ci reste encore insuffisamment appréhendé par les chefs de cour et de juridiction qui souhaitent un soutien méthodologique pragmatique et plus adapté aux besoins réels des juridictions, d'autant que, forts de l'expérience déjà acquise de gestion de ces équipes, leurs attentes sont plus techniques et précises. La mission a aussi constaté qu'un grand nombre des personnels des juridictions ne connaissent pas la DPMO et ses travaux tandis que ceux qui ont consulté les informations figurant sur son site Intranet, les jugent souvent trop théoriques et éloignées de la réalité du terrain.

En l'absence de directives nationales claires incluant la nécessaire coordination des rôles au sein de l'équipe autour du magistrat et diffusées dans la même temporalité que l'arrivée des effectifs supplémentaires, les juridictions se sont mobilisées pour utiliser au mieux ces moyens humains. Elles ont ainsi construit leur propre doctrine d'emploi avec le souci dans certaines cours d'appel de parvenir à une harmonisation des pratiques sur le ressort. Mais d'une manière générale, l'affectation et le contenu des missions des attachés de justice dépendent des souhaits de chaque magistrat et peuvent varier d'une juridiction à une autre conduisant à des organisations reposant essentiellement sur *l'intuitu personae*.

Au gré des réformes et des priorisations ministérielles, l'équipe autour du magistrat s'est construite au sein de la plupart des juridictions sans réflexion d'ensemble autour d'un projet de juridiction commun siège/parquet/greffe, ni recherche d'indicateurs de performance ou d'objectifs chiffrés pour améliorer globalement le fonctionnement de la juridiction.

⁶⁵ Extrait du projet de loi de finances 2025 du programme 166 de la mission justice.

⁶⁶ Accessibles sur l'intranet de la DSJ.

⁶⁷ Accueil, formation et évaluation.

⁶⁸ Traitement des affaires familiales, traitement en temps réel (TTR), le bureau d'ordre numérique, le bureau des enquêtes, l'audiencement criminel, intérêts civils et commission d'indemnisation des victimes d'infractions (CIVI), la comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC) en cour d'appel.

Dans ce contexte, la mission fait en 2026 les mêmes constats que ceux figurant dans le rapport de Dominique Lottin en 2022⁶⁹ en ce qui concerne la diversité des pratiques des juridictions et la précarité des organisations mises en place au fil de l'eau avec une succession de profils et d'acteurs, sans définition précise des missions de chacun.

1.2.3 Une équipe autour du magistrat aux contours mal définis

Aucune ligne directrice globale et stratégique n'a été clairement définie au niveau national et communiquée aux juridictions sur la composition de l'équipe autour du magistrat et sur le périmètre de l'assistance qu'elle lui apporte.

À géométrie variable, elle englobe une succession de personnels aux profils et aux statuts différents dont les fonctions et les attributions varient suivant les cours, les tribunaux, les magistrats auprès desquels ils sont affectés.

Les constats de la mission l'ont conduite à retenir que l'équipe autour du magistrat se compose des collaborateurs travaillant directement avec le magistrat, l'assistant dans la préparation de la prise de décisions et de l'acte de juger et lui apportant soutien dans l'activité administrative. Il s'agit actuellement des attachés de justice, des assistants de justice et des assistants spécialisés ainsi que des élèves avocats PPI et des contractuels de catégorie A.

Certains parquets y incluent les délégués du procureur de la République et les magistrats honoraires non juridictionnels. Cette conception extensive de l'équipe, sans être généralisée, s'explique par la nature et la diversification des missions du parquet dans le domaine de l'action publique.

En ce qui concerne les MTT et les magistrats honoraires juridictionnels, affectés en majorité au siège, il ressort de manière consensuelle qu'ils ne peuvent pas y être inclus dans la mesure où ils sont d'abord magistrats et qu'ils se distinguent des autres collaborateurs par leur statut qui relève de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 modifiée relative au statut de la magistrature.

En revanche, les avis divergent sur la place du greffier dans cette équipe. Pour certains, il en fait partie intégrante, tant au siège qu'au parquet car il participe à la chaîne juridictionnelle comprenant le travail en amont et en aval de l'acte de juger et de la décision finale. Pour d'autres, il faut distinguer la gestion de la procédure qui relève du greffier et la préparation de la prise de décision confiée par le magistrat aux attachés et assistants de justice. Pour d'autres encore, le greffier ne fait pas partie de l'équipe dès lors qu'il n'est pas sous leur autorité directe et ne participe pas à la prise de décision juridictionnelle.

Un large consensus se dégage pour considérer que le greffier, binôme traditionnel du magistrat, fait partie non pas de l'équipe autour du magistrat, mais de l'équipe avec le magistrat, c'est-à-dire d'une équipe juridictionnelle entendue plus largement, au sein de laquelle le greffier, technicien de la procédure, assiste le magistrat dans les actes de sa juridiction et en authentifie les actes jusqu'à la notification de la décision juridictionnelle⁷⁰. La mission rejoint cette analyse, considérant qu'il est nécessairement inclus dans la chaîne juridictionnelle.

La création du corps des cadres greffiers des services judiciaires par le décret n° 2024-1089 du 3 décembre 2024⁷¹ nécessitera une nouvelle réflexion sur le périmètre et la conception de cette équipe autour du magistrat. En effet, ce nouveau corps particulier des greffes a pour principales missions, outre l'encadrement de premier niveau des services du greffe, l'expertise procédurale et les attributions judiciaires prévues par les lois et règlements en vigueur. La question de sa participation à l'assistance du magistrat pourra se poser, en particulier en termes d'organisation et de répartition du travail au sein des juridictions.

⁶⁹ Rapport de Dominique Lottin sur la structuration des équipes juridictionnelles pluridisciplinaires.

⁷⁰ Cf. article 4 du décret n° 2015-1275 du 13 octobre 2015 portant statut particulier du corps des greffiers des services judiciaires.

⁷¹ Corps de catégorie A comprenant un effectif de 3 200 agents.

2 LE CONSTAT D'UN IMPOSSIBLE RETOUR EN ARRIÈRE MALGRÉ DES INSUFFISANCES

2.1 Une situation devenue irréversible

2.1.1 Une intégration progressive et acceptée de l'équipe autour du magistrat dans le fonctionnement des juridictions

Dans les conditions exposées *supra* d'arrivées successives de divers contractuels, sans véritable accompagnement de l'administration centrale, l'intégration de cette équipe au sein de la juridiction n'a pas été immédiate.

La majorité des directeurs de greffe et des greffiers interrogés par la mission jugent l'intégration actuelle des attachés de justice plus fluide que celle des juristes assistants qui se sont trouvés isolés et sans encadrement défini. La récente clarification de leur statut a constitué un progrès notable, leur permettant une insertion plus encadrée et un positionnement plus lisible.

Si les juristes assistants ont été perçus comme un renfort destiné à soutenir l'activité juridictionnelle, le recrutement concomitant de contractuels de catégorie A, B et C a plus ou moins bouleversé les équilibres du greffe. Cette situation a pu créer des tensions dans certaines juridictions avec les greffiers qui attendaient beaucoup des GAM et qui ont vécu ces recrutements comme une déception. Néanmoins, au regard du manque d'effectifs récurrent dans les greffes, la situation s'est rapidement apaisée notamment vis-à-vis des contractuels B et C et chacun s'accorde à reconnaître aujourd'hui *qu'il y a de la place pour tous et que des renforts sont les bienvenus*.

Certains directeurs de greffe ont déploré l'absence d'information de la part des chefs de juridiction de l'arrivée des attachés de justice, découverte à l'occasion d'assemblées générales de magistrats ou de commissions restreintes, sans transmission systématique de fiches de poste ni description détaillée des missions confiées à ces collaborateurs.

Des greffiers ont, aussi, fait observer que le positionnement des attachés de justice reste flou, indiquant *qu'ils travaillent au soutien du magistrat mais à côté du greffe*. À cet égard, ils regrettent une forme de coupure entre les services et un manque d'intégration fonctionnelle même si les relations humaines sont de bonne qualité et les contacts quotidiens facilités par la présence régulière des attachés de justice dans la juridiction⁷². Si certains relèvent la perte de la relation directe magistrat/greffier dans laquelle l'attaché de justice s'est inséré, la majorité souligne la préservation de sa qualité.

La majorité des greffiers entendus par la mission ne ressent pas d'impact sur sa charge de travail du fait d'une production judiciaire qui serait accrue par l'intervention des attachés de justice.

Il ressort des constats de la mission que la qualité des relations entre le greffe et les attachés de justice et plus largement entre le greffe et les non titulaires dépend aussi en partie de l'ambiance générale au sein de la juridiction et des conditions de travail. Il existe ainsi de fortes attentes chez les personnels de greffe en ce qui concerne l'organisation de cette équipe et la clarification des missions de chacun pour donner *du sens à leur travail*.

Pour les magistrats, la présence des attachés de justice, des assistants spécialisés et des assistants de justice est aujourd'hui totalement intégrée tant au siège qu'au parquet. Cette équipe est devenue indispensable aux magistrats qui affirment *qu'on ne peut plus faire sans*. Les relations magistrat/assistant sont décrites comme *bonnes et constructives*.

⁷² Les attachés de justice ne sont pas autorisés à télétravailler dans la majorité des juridictions ou bien sont limités à 1 voire 2 jours maximum de télétravail.

Ces relations apparaissent plus renforcées au sein des parquets qu'au siège où la structuration de l'équipe et les missions confiées aux assistants dépendent de chaque magistrat et restent *intuitu personae*. Ainsi, l'équipe autour du magistrat au parquet est perçue comme stable, collaborative et bien organisée, tandis qu'au siège, elle est jugée plus cloisonnée, centrée sur le magistrat, avec un greffe souvent tenu à l'écart. Ce constat peut s'expliquer par le fait que les effectifs des collaborateurs des magistrats du siège se sont étoffés plus récemment que ceux des parquets, plus habitués par ailleurs au travail en équipe⁷³.

Enfin, l'institutionnalisation de cette équipe autour du magistrat n'a pas eu d'effets sur les interactions avec les auxiliaires de justice, en particulier avec les avocats qui considèrent cette évolution comme très satisfaisante pour l'institution judiciaire. S'ils indiquent ne pas avoir ressenti de changement en ce qui concerne leur relation avec le greffe, toujours privilégiée, certains ont constaté des modifications dans la tenue et le déroulé des audiences, en particulier pénales, à l'occasion desquelles les attachés de justice et assistants spécialisés peuvent jouer un rôle significatif à travers la préparation et la rédaction de rapports de synthèse des dossiers, voire leur présence à l'audience.

2.1.2 Un intérêt manifeste des collaborateurs des magistrats pour les missions exercées

La mission n'a pas pu obtenir de données agrégées nationalement sur le profil sociologique des membres de l'équipe autour du magistrat (niveau d'études général, diplômes⁷⁴, éventuelle carrière antérieure, nombre d'attachés de justice qui ont été précédemment assistants de justice...). Aucune analyse ne semble avoir été faite à ce sujet, notamment à partir des éléments détenus par la DSJ⁷⁵, étant précisé que le suivi des attachés de justice a été transféré de la sous-direction des ressources humaines de la magistrature à celle du greffe. Une telle étude pourrait utilement étayer les réflexions prospectives sur leur avenir professionnel.

Il peut simplement, à ce stade, être relevé que l'effectif des attachés de justice comprend 84 % de femmes pour 16 % d'hommes tandis que 61 % des assistants spécialisés sont des femmes et 39 % des hommes.

En ce qui concerne leur ressenti sur les conditions d'exercice de leur travail, la mission a dressé, à travers l'audition de 249 membres de l'équipe autour du magistrat⁷⁶, un tableau contrasté⁷⁷.

Parmi les expressions positives, la première, unanime, est celle d'un fort enthousiasme à propos des missions confiées. Leur richesse, leur technicité et l'intérêt intellectuel qu'elles leur procurent sont mis en avant comme étant une source d'enrichissement personnel et leur premier motif de satisfaction au même titre que leur collaboration avec les magistrats.

Les attachés de justice évoquent *un métier passion* dont ils mesurent les enjeux sociétaux et l'utilité de leur contribution à la mission d'intérêt général de la justice, notamment par leur participation à l'amélioration des délais de traitement des procédures, à la réduction de leurs stocks ou à la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires. Leur présence aux audiences et aux délibérés est citée comme une avancée sensible pour leur compréhension des situations mais aussi comme une reconnaissance de leur rôle au sein de l'institution.

Ils apprécient également d'assumer des fonctions *responsabilisantes*, en particulier, lorsqu'ils sont affectés au parquet. Ils sont nombreux à se féliciter de la grande autonomie dont ils bénéficient dans l'exécution de leurs tâches voire dans la gestion du contentieux confié, dès lors qu'ils ont fait leurs preuves et qu'une relation de confiance s'est établie avec le magistrat. Cette autonomie est alors perçue comme un facteur de motivation et d'épanouissement professionnel.

⁷³ Cf. Rapport d'Anne-Sophie de Lamarzelle, Valérie Sagant, Mélanie Vay, *Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire*, IRB, 2024.

⁷⁴ La mission a observé que la quasi-majorité des attachés de justice qu'elle a entendus étaient titulaires d'un master 2.

⁷⁵ La DSJ reçoit les candidatures retenues par les juridictions.

⁷⁶ 183 attachés de justice, 51 assistants de justice, 12 assistants spécialisés et 3 élèves-avocats stagiaires PPI.

⁷⁷ Cf. 2.2.3.

Les membres de l'équipe autour du magistrat qualifient généralement de *bienveillant* l'accueil reçu à leur arrivée et soulignent la qualité des relations entretenues avec les magistrats qu'ils assistent et la fluidité de leur communication. En effet, si les anciens juristes assistants se remémorent la période où ils peinaient à trouver leur place aux côtés de magistrats parfois réticents à déléguer, ils reconnaissent pour la majorité d'entre eux une évolution dans les relations se caractérisant par *la confiance, la proximité et l'écoute*.

Certains chefs de cour d'appel réunissent une ou deux fois par an l'ensemble des attachés de justice, assistants spécialisés et assistants de justice de leur ressort pour échanger avec eux sur leurs attributions, leurs conditions de travail et les éventuelles difficultés rencontrées, tandis que d'autres organisent des regroupements fonctionnels régionaux autour de thèmes sensibles ou d'actualité⁷⁸. Leur intégration est également portée comme une priorité par des chefs de tribunaux judiciaires qui s'attachent à entretenir avec eux un dialogue social permanent. Enfin, les membres de l'équipe autour du magistrat apprécient la visibilité que leur assure dans la juridiction leur insertion dans ses organigrammes.

Espérant souvent que leur fonction puisse être un tremplin professionnel vers les concours de la magistrature ou d'autres carrières juridiques, ils relèvent que leurs attributions leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et une appréhension réaliste du métier de magistrat. Les assistants de justice partagent ce point de vue et apprécient la disponibilité offerte par leur statut pour se consacrer à la préparation du concours tout en bénéficiant d'une rémunération bienvenue en parallèle de leurs études⁷⁹.

2.1.3 Des bénéfiques ressentis par les magistrats

2.1.3.1 L'absorption de réformes et le maintien de l'activité juridictionnelle dans de meilleures conditions de travail

Si l'apport des membres de l'équipe autour du magistrat a été constaté de manière très diverse par la mission car dépendant, pour l'essentiel, des compétences et qualités de chacun, son bénéfice pour les juridictions lui est apparu indiscutable au vu du retour unanime qui lui en a été fait, nonobstant la difficile appréciation de la performance⁸⁰.

L'effet majeur des recrutements résulte de sa conception initiale visant à accompagner les surcroîts d'activité issus non seulement de l'accroissement des stocks de procédures et de leurs délais de traitement, mais aussi des nouvelles priorisations des politiques publiques.

Ainsi, la mise en place des pôles sociaux a été facilitée par un vaste plan d'apurement des stocks d'affaires dans les tribunaux des affaires de sécurité sociale (TASS) et dans les tribunaux du contentieux de l'incapacité (TCI) dont le succès avéré tient au renfort apporté par les juristes assistants dédiés à ce plan.

La conférence nationale des procureurs de la République (CNPR) a comptabilisé 53 nouvelles missions confiées aux parquets au cours des trois dernières années⁸¹. Elle a souligné que les moyens nouveaux accordés aux parquets ont été immédiatement *cannibalisés* par celles-ci et que seul le concours de collaborateurs contractuels a permis de les assurer.

Au-delà, le bénéfice, le plus souvent mentionné, de cette aide réside dans le maintien de la continuité du service dans une institution en grande difficulté. Cela a permis l'atténuation de l'augmentation de la charge de travail, qualifiée par un premier président d'*huile dans les rouages*, tandis qu'un procureur général y a vu le moyen d'assurer *la survie prolongée d'un corps malade*, au vu de la situation des parquets de son ressort en 2020.

⁷⁸ Comme la technique de l'écrit professionnel et les objectifs de la communication écrite, le fonctionnement interne d'une juridiction, les nouveautés du statut suite à la publication du décret du 1er novembre 2024 et/ou les obligations déontologiques de l'attaché de justice.

⁷⁹ *Le nombre de vacations horaires allouées à un même bénéficiaire ne peut excéder 80 par mois dans la limite de 720 par an*- Art.8 du décret n°96-513 du 7 juin 1996 modifié relatif aux assistants de justice.

⁸⁰ Cf.2.2.4.

⁸¹ Selon les propos tenus à la mission par la conférence nationale des procureurs de la République.

Il s'est agi là d'une bouffée d'oxygène apportée aux juridictions⁸².

Un président de TJ est allé jusqu'à affirmer qu'il s'agissait de *la meilleure réforme faite depuis les 20 dernières années*.

De façon plus générale, les magistrats rencontrés par la mission ont, dans leur très grande majorité, souligné l'amélioration de leurs conditions de travail, avec l'atténuation du découragement qu'ils ressentent à ne pouvoir faire face à leur charge de travail. Si le terme de *confort* dans l'exercice de celui-ci, a été parfois prononcé, il doit être appréhendé avec prudence du fait de la persistance des difficultés rencontrées par les juridictions.

Les meilleures conditions de travail obtenues ont contribué à l'approfondissement de l'analyse des procédures, qui devenait de plus en plus difficile faute de temps, et ainsi à un accroissement de la qualité de la production juridictionnelle. Parallèlement, certaines tâches délaissées ont pu être à nouveau appréhendées.

Plusieurs exemples peuvent être mentionnés à ce titre : préparation de dossiers laissés en souffrance ; effort porté sur les saisies-confiscations trop souvent délaissées et sur les ventes avant jugement ; purge des situations pénales par le parquet lors des procédures de comparution immédiate ; appui apporté au service de l'entraide pénale internationale.

La mission a pris connaissance d'opérations ponctuelles⁸³ conduites grâce à l'apport de ces renforts, pour désengorger un service sinistré, remettre des cabinets à jour ou en maintenir en état de fonctionner.

Cet apport se traduit souvent par l'augmentation du temps passé par les magistrats à motiver leurs décisions, ce qui a été décrit dans une cour d'appel comme répondant à l'exigence qualitative de celles-ci dans la perspective des pourvois.

Au parquet, plusieurs constantes apparaissent dans la définition des tâches confiées aux assistants de justice et aux attachés de justice : fiches de synthèse sur des dossiers, aide à la rédaction des requêtes aux fins de techniques spéciales d'enquête, préparation de règlements, assistance à la permanence pénale par un pré-traitement du service du traitement en temps réel électronique (TTRé), suivi de l'activité des délégués du procureur, préparation des requêtes en assistance éducative.

Au siège, toujours au titre des constantes qui n'excluent pas d'autres choix, il s'agit de la préparation de motivations simples ou du traitement de dossiers *tramés*⁸⁴. Lorsque le profil des attachés de justice s'y prête, le traitement de dossiers complexes ou techniques comme ceux portant sur la liquidation des régimes matrimoniaux peut leur être confié.

L'assistance aux magistrats coordonnateurs constitue aussi un bénéfice direct au soutien des politiques de service et de juridiction : les attachés de justice prennent en charge les comptes-rendus de réunions, le rapport annuel du service, le livret d'accueil propre au service, l'aide à l'élaboration des statistiques de son activité. Elle a été décrite par le responsable d'un service de l'application des peines comme l'aide au développement d'une politique de service et de la cohérence des décisions rendues au sein du pôle. Dans un TJ, a été évoqué le soutien apporté au doyen des juges d'instruction pour le traitement des dossiers ouverts sur plainte avec constitution de partie civile.

2.1.3.2 La possibilité de mieux investir le champ des politiques publiques

L'équipe autour du magistrat a permis la mise en place de nouvelles politiques publiques et l'accompagnement stratégique des politiques judiciaires et juridictionnelles prioritaires. La direction des affaires criminelles et des grâces a souligné auprès de la mission à quel point les parquets avaient besoin d'un soutien pour faire face à l'accroissement des exigences à leur égard qui en résultent.

⁸² Selon l'expression de plusieurs magistrats et greffiers entendus par la mission.

⁸³ Dans une juridiction, il a été fait état d'une *opération commando*.

⁸⁴ Dossiers qui s'inscrivent dans un contentieux répétitif pour lesquels les magistrats utilisent des modèles de décisions (trames) dont les éléments constants sont prérédigés en aide à la rédaction.

La lutte contre les violences intrafamiliales est la première des politiques publiques qui mérite d'être citée. Un rapport récent de l'IGJ recommande, en priorité de premier rang : *les attachés de justice, chevilles ouvrières des pôles, doivent être pérennisés*⁸⁵.

La mission a constaté combien leur apport était décrit par les magistrats comme essentiel pour la remise des téléphones grave danger (TGD) et des bracelets antirapprochement (BAR) aux personnes à protéger, le développement des liens entre la juridiction et les associations, la délivrance d'avis à victimes sur les modalités de sortie de détention des auteurs de VIF ou encore le développement du recours aux ordonnances de protection.

Concernant les parquets, les partenariats avec les élus connaissent de très importants développements, tant dans le domaine de la prévention des infractions pénales que pour répondre à leurs attentes fortes sur la connaissance à propos des suites pénales des procédures intéressant leur circonscription⁸⁶. L'équipe autour du magistrat aide à satisfaire ces demandes, comme elle permet, à titre d'exemples, d'accompagner le développement des groupes locaux de prévention de la délinquance (GLTD) en assurant leur secrétariat ou d'engager des travaux avec les maires sur la lutte contre les infractions aux règles de l'urbanisme. La même logique préside à l'accroissement des relations avec les établissements pénitentiaires⁸⁷ et avec les hôpitaux.

Les renforts affectés sur ces domaines contribuent, ainsi qu'il l'a été déclaré à la mission, *au rayonnement de la justice au sein de la cité*.

Au bénéfice du siège comme du parquet, un travail important est confié aux attachés de justice pour rendre plus efficace l'appréhension des avoirs criminels.

La mission a aussi relevé, auprès du service des affaires familiales d'une juridiction, un apport significatif d'un attaché de justice à la mise en place de l'amiable, par son implication dans le développement de l'injonction à la médiation⁸⁸. S'il s'agit là du seul exemple porté à sa connaissance de la mise en application du décret du 18 juillet 2025 permettant la délégation de signature pour la délivrance de ces injonctions, il lui apparaît porteur d'avenir.

À l'appui du renforcement des politiques publiques, l'assistance des chefs de juridiction par l'équipe autour du magistrat leur dégage du temps pour se consacrer à leur communication institutionnelle et leur procure une aide dans la préparation du contenu de celle-ci.

2.2 Des faiblesses avérées

2.2.1 Une perturbation des équilibres au sein des juridictions

2.2.1.1 Une confusion des rôles aux risques mal appréhendés

Recrutés pour répondre à un besoin spécifique, renforcer l'assistance du magistrat ou concourir à ses travaux préparatoires, les contractuels ont pris leur place, dans des délais souvent contraints, au sein d'équipes juridictionnelles en cours de construction. Ces recrutements n'ont pas été précédés ou accompagnés d'une réflexion approfondie sur leur intégration dans les organisations, sur la répartition des rôles de chacun et sur la coordination de leurs activités.

L'activité d'assistance paraît avoir été pensée comme une *activité d'interstices* entre les magistrats et le greffe, pour reprendre l'expression d'une des chercheuses rencontrées.

⁸⁵ Cf. Rapport de l'IGJ d'évaluation du traitement des violences intrafamiliales – décembre 2025-recommandation n°2.

⁸⁶ A été évoquée auprès de la mission une *explosion* des sollicitations provenant des maires.

⁸⁷ Un parquet a fait état d'un traitement plus rapide des demandes d'avis dans les dossiers d'orientation et de transfert (DOT) des personnes détenues.

⁸⁸ Article 1533 du livre V du code de procédure civile dans sa rédaction résultant du décret n° 2025-660 du 18 juillet 2025 portant réforme de l'instruction conventionnelle et recodification des modes amiables de résolution des différends.

Au vu de plusieurs mois d'expérience, la mission s'interroge avec des chefs de cour sur le positionnement implicitement reconnu aux attachés de justice lorsque, pour tendre vers l'objectif légitime d'accroître la production juridictionnelle, la qualité et l'efficacité de la justice, des missions et des attributions qui relèvent du cœur du métier de magistrat, voire de ses responsabilités, leur sont confiées, alors que dans le même temps, leur niveau de recrutement a été abaissé par rapport à celui des juristes assistants.

Ainsi, il a été indiqué que leur étaient couramment dévolues la rédaction des réquisitoires définitifs, la participation, voire l'animation, des comités de pilotage VIF, les activités relevant de la filière de l'urgence des parquets, la permanence dédiée à la circulation routière ou encore certaines prises de parole à des audiences civiles pour rapporter la synthèse des dossiers.

Certains magistrats ont pu exposer à la mission qu'ils considéraient l'attaché de justice comme un collègue avec lequel ils travaillent en parfait binôme, l'un suppléant l'autre indistinctement : *vu nos effectifs au parquet, on est obligé de confier aux attachés de justice des missions qui sont celles d'un magistrat ; l'attachée de justice qui a été bien formée est considérée comme un juge aux affaires familiales ; elle fait en réalité le travail d'un magistrat, ...elle est considérée comme un ETP de magistrat en plus.*

Parfois, ce sont même les attachés qui forment les nouveaux magistrats, car ils peuvent aussi être la mémoire du service dans les juridictions où la rotation de ceux-ci est importante.

Les attachés de justice observent l'importance de ces transferts de missions à leur profit : *on fait beaucoup de tâches de magistrat.*

Des chefs de cour confirment avoir observé certains de ces transferts et s'être saisis de la difficulté : *ils [les attachés de justice] sont précieux mais il faut les tenir à leur juste place.*

Ils ont ainsi pu par exemple signaler à la mission que la présence des attachés de justice dans les instances partenariales ne doit pas conduire à ce qu'ils se substituent aux magistrats et s'y expriment à leur place. Malgré l'accueil généralement très favorable qui leur est réservé, ils ne peuvent engager seuls l'institution judiciaire. De la même façon, un point de vigilance fort est apparu à la mission dans la répartition des tâches au parquet : doit ainsi être questionné le fait de confier la rédaction de réquisitoires définitifs à des contractuels tandis que par exemple, le traitement direct du contentieux routier courant est assuré par un magistrat.

De plus, dans un contexte de tensions des effectifs de magistrats et de greffe, le contrôle du magistrat a parfois tendance à se relâcher, en particulier une fois la confiance instaurée. Les attachés de justice observent, d'ailleurs, que l'expérience acquise leur permet de *travailler en toute autonomie. Le magistrat signe sans rien modifier. Dans les faits, on étudie les dossiers dans leur intégralité, on prend la décision et on rédige ; si le magistrat a un doute, il nous pose des questions mais il n'aura pas le temps de tout revoir.*

Les magistrats entendus par la mission ont quasi-unanimement affirmé que le contrôle des travaux réalisés par leurs assistants était indispensable tout en soulignant qu'il était pour eux très chronophage.

À cet égard, la mission entend rappeler que les magistrats doivent veiller à ne pas déléguer de fait leur responsabilité décisionnelle.

L'impératif de contrôle ou de supervision des membres de l'équipe autour du magistrat par ce dernier doit subsister pour le traitement et l'analyse dans tous leurs aspects des situations individuelles. Cette supervision est d'autant plus primordiale dans les domaines à forts enjeux procéduraux et sociétaux.

Ainsi en est-il par exemple des pôles dédiés aux VIF où il importe d'appréhender, dans tous leurs aspects, les situations individuelles, tant sur le plan civil que pénal, avec finesse et une connaissance précise des mécanismes à l'œuvre dans ce domaine.

Cela ne peut relever des seuls attachés de justice, quelles que soient leurs qualités. Un récent rapport de l'IGJ⁸⁹ a, de la même façon, mis en évidence les défaillances, aux conséquences majeures, liées à une intégration trop rapide d'un attaché de justice, sans fiche de poste ou lettre de mission ni formation spécifique, dans un contexte de forte charge de travail conduisant à un traitement davantage centré sur les aspects administratifs du flux que sur une analyse fine du cas d'espèce.

Des greffiers reconnaissent, de leur côté, s'affranchir, dans certaines circonstances de surcharge de travail, de la relecture des décisions au motif que le projet préparé par l'attaché de justice a déjà été théoriquement relu par le magistrat.

Par ailleurs, des transferts de tâches du greffe aux attachés de justice sont opérés souvent ponctuellement (*des coups de main occasionnels*) au nom du pragmatisme des situations et de l'urgence de traitement des contentieux, pour compenser le *manque de moyens du greffe* ou *parce que le greffe a pris du retard* ou pour *combler une vacance de poste*.

Des attachés de justice indiquent aussi assumer plus durablement des tâches de greffe à la mise en état civile, à l'audiencement pénal⁹⁰, en assurant des contrôles administratifs⁹¹. Ces interventions perçues comme plutôt exceptionnelles et révélatrices d'un besoin de soutien du greffe dans certaines juridictions mais peuvent alimenter le sentiment des attachés de justice d'être des *bouche-trous*.

À l'inverse, lorsqu'un attaché de justice a développé un service, le greffe peut être amené à compenser la vacance du poste après son départ et à assumer, jusqu'au nouveau recrutement, des attributions qui n'étaient pas traditionnellement celles du greffe (dans les pôles VIF par exemple).

Il s'ensuit un délitement insidieux des rôles de chacun dans la chaîne de production judiciaire, de telle sorte qu'aujourd'hui, chacun s'interroge sur les compétences respectives des uns et des autres. Ces constats font écho au rapport des États généraux de la justice⁹² qui appelait des *frontières claires entre les tâches dévolues à chacun dans un environnement professionnel évolutif*.

Cette confusion est également perceptible dans les instances de dialogue social, conçus selon une division statutaire entre magistrats et fonctionnaires. Les visites dans les cours et tribunaux ont révélé que le cadre juridique actuel⁹³ ne permet pas de répondre pleinement aux besoins de représentation et d'information de ces nouveaux personnels et notamment des attachés de justice, dont le nombre dans les juridictions est déjà significatif et a vocation encore à s'accroître d'ici 2027.

Compte tenu de leur cadre d'emploi, les attachés de justice participent actuellement aux assemblées générales (AG) des fonctionnaires⁹⁴ et aux AG plénières⁹⁵. Dans les juridictions disposant de commissions restreintes, ils peuvent y être élus⁹⁶.

Cependant, ils estiment majoritairement que les sujets abordés lors des AG de fonctionnaires sont propres aux services de greffe et éloignés de leur réalité quotidienne auprès des magistrats. Cet écart de perception se traduit par un manque d'investissement dans la vie institutionnelle des juridictions, déjà sensible parmi l'ensemble des personnels et créé des difficultés récurrentes comme l'atteinte des quorums ou encore un poids de vote disproportionné des attachés de justice sur des questions ne les touchant pas pleinement.

⁸⁹ Cf. Rapport d'inspection de fonctionnement à la suite des faits survenus à Poitiers le 8 septembre 2025 au préjudice de Madame A.

⁹⁰ Vérification de la complétude des dossiers et relances.

⁹¹ Dépôts dématérialisés de pièces via la plateforme d'échange externe (PLEX), la vérification de la présence des timbres fiscaux dans les dossiers

⁹² Page 132.

⁹³ Articles R212-22 à R212-57 du code de l'organisation judiciaire pour le tribunal judiciaire et articles R312-27 à R312-64 pour la cour d'appel.

⁹⁴ COJ, article R212-45 pour les tribunaux judiciaires, article R312-52 pour les cours d'appel.

⁹⁵ COJ, article R212-49 pour les tribunaux judiciaires, article R312-56 pour les cours d'appel.

⁹⁶ COJ, article R212-55 pour les tribunaux judiciaires, article R312-62 pour les cours d'appel.

2.2.1.2 Un accès aux applicatifs métiers inadapté, facteur de risques

La mission a constaté une importante inadéquation entre les règles d'accès aux applicatifs métiers et les pratiques constatées dans les juridictions⁹⁷, certains personnels, et dans une large mesure les membres de l'équipe autour du magistrat, utilisant des outils auxquels ils ne sont pas censés accéder⁹⁸. Lors du rappel par la mission de ces règles d'accès, la plupart de ses interlocuteurs ont exposé combien le respect scrupuleux de ces prescriptions entraverait voire rendrait inefficace l'activité des attachés de justice et des assistants de justice.

La DSJ a indiqué être consciente de la difficulté et envisager de travailler à une évolution des textes afin d'étendre les droits des assistants spécialisés et des attachés de justice. Aucune temporalité précise n'a, cependant, été communiquée et la DSJ a souligné que, pour les applicatifs les plus anciens tels que WinCi, la gestion locale, ainsi que le déploiement programmé de Portalis⁹⁹ d'ici 2028, compliquaient une refonte immédiate.

Dans l'attente de cette évolution, la situation qui en résulte pour le ministère de la justice apparaît critique à la mission tant en ce qui concerne la protection des données personnelles que des accès mal maîtrisés à des données sensibles¹⁰⁰, source de risques corruptifs en lien avec la criminalité organisée et d'atteintes à la probité à tous les niveaux de l'action publique¹⁰¹.

Ce risque est d'autant plus mesurable qu'il a été confirmé à la mission que les attachés de justice avaient droit à disposer d'une « carte agent justice »¹⁰².

2.2.2 Une gestion administrative floue et un rattachement hiérarchique et fonctionnel mal structuré

2.2.2.1 Une persistance de pratiques dissonantes en dépit d'une professionnalisation des modalités de recrutement

Conscients des enjeux de la phase de recrutement, les chefs de juridiction et les magistrats coordonnateurs ou chefs de service entendus par la mission ont indiqué de manière unanime que leur priorité a été de se former en interne aux techniques d'entretiens d'embauche et à la prise en main des différentes phases du recrutement, en l'absence d'accompagnement et de soutien logistique de la chancellerie.

De manière générale, ils associent largement les magistrats, référents désignés dans les pôles ou bénéficiaires directs de l'assistance, à la procédure de sélection des attachés de justice. Ceux-ci sont sollicités en amont dans la définition des besoins et des compétences requises ainsi qu'ensuite pour l'élaboration de la fiche de poste.

⁹⁷ À titre d'exemples, posent des difficultés : les logiciels métiers du parquet (VIGIE – BIE – TDEX) ; APPI ; WinCi ; xTI ; Wineurs...

⁹⁸ DSJ – DPMO – Équipe juridictionnelle : documentation pratique – Organiser le travail et répartir les missions – Annexe III – Tableau des accès informatiques.

⁹⁹ Traitement automatisé de données à caractère personnel « Portalis – Portail des juridictions »

¹⁰⁰ Arrêté du 31 janvier 2025 autorisant la mise en œuvre d'un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé « Portalis – Portail des juridictions » - Article 3.

¹⁰¹ Cf. note du secrétariat général du 13 février 2026 relative à la mise en œuvre du plan national pluriannuel de lutte contre la corruption 2025-2029 et désignation d'un coordonnateur ministériel.

¹⁰² Carte à puce cryptographique nominative comportant un certificat d'authentification et un certificat de signature, et qui permet l'accès à un certain nombre d'applicatifs métiers. Sa délivrance requiert la réalisation par l'agent d'une formation préalable aux logiciels, matériel et procédures internes de fonctionnement et de sécurité qu'il met en œuvre.

Les modalités et les pratiques de recrutement demeurent très différentes d'un ressort de cour d'appel à l'autre, voire d'une juridiction à l'autre, ou même selon les pôles ou les services d'une même juridiction. Il n'y a eu, en effet, aucune autre tentative d'harmonisation des pratiques de recrutement que la publication évoquée, en novembre 2025, de fiches de la DPMO¹⁰³ et d'un guide pratique du secrétariat général *Pour un recrutement non discriminant*, conçu comme une boîte à outils pour accompagner les personnes en charge du recrutement. Il est regrettable à cet égard que sur un enjeu aussi essentiel à la réussite du dispositif, les magistrats entendus par la mission soient si peu nombreux à connaître et à avoir consulté ces ressources documentaires.

Pour autant, les modalités de recrutement ont, dans leur grande majorité, notablement évolué dans le sens d'une plus grande vigilance et d'une professionnalisation accrue : des ateliers internes sur les pratiques RH sont mis en place, des fiches process très complètes sont élaborées¹⁰⁴, les candidats sont soumis à des tests pratiques sur dossier et sont reçus en entretiens individuels et/ou collégiaux, des comités de recrutement sont constitués, des personnalités extérieures spécialistes du recrutement sont sollicitées, etc. Ces initiatives locales devraient faire l'objet d'un échange de bonnes pratiques.

Enfin, il convient de noter que l'assouplissement de la condition de diplôme pour accéder à la fonction d'attaché de justice¹⁰⁵ a aidé les juridictions manquant d'attractivité qui connaissent désormais moins de difficultés à recruter, mais constitue un enjeu en termes de niveau de compétences.

Le recrutement des assistants spécialisés, quant à lui, recèle des complexités en ce qu'il s'agit d'attirer sur une fonction qui ne constitue ni un statut particulier, ni un emploi fonctionnel, des candidats, fonctionnaires ou contractuels, présentant une expertise dans le traitement de procédures relevant de contentieux techniques ou spécifiques et d'une particulière complexité.

2.2.2.2 Une relation hiérarchique aux modalités disparates

L'équipe autour du magistrat relève directement des chefs de juridiction et des magistrats siège/parquet, qui procèdent aux recrutements et en assurent son organisation et son management.

Ainsi, les attachés de justice, assistants spécialisés et assistants de justice ainsi que tous les contractuels de catégorie A intervenant dans la sphère juridictionnelle sont placés sous l'autorité directe des chefs de cour ou de juridiction et des magistrats coordonnateurs des services (civils et pénaux) ou tout simplement des magistrats auxquels ils sont rattachés et avec lesquels ils travaillent. Il en est de même des chefs de cabinet et autres contractuels qui interviennent dans les domaines de l'administratif, du soutien et des politiques partenariales.

Leur gestion quotidienne est organisée de façon très variable selon les juridictions et dans une même juridiction, selon qu'ils dépendent du siège ou du parquet. Il est globalement admis que les magistrats bénéficiaires directs de l'assistance se chargent personnellement de leur formation.

Généralement mais sans que cela soit automatique, les magistrats assurent aussi le suivi opérationnel de leurs activités, qui comprend la répartition du travail, le contrôle des échéances et les retours sur le travail rendu, ainsi que l'encadrement de proximité dont la validation des congés, la gestion du temps de travail en présentiel ou en télétravail etc. Il peut y avoir parfois une incertitude s'agissant de l'affirmation du lien hiérarchique et ses conséquences notamment en termes d'évaluation professionnelle.

¹⁰³ Les trois fiches pratiques *Enjeux et objectifs du processus de recrutement*, *Acteurs du recrutement* et *Outils du recrutement* ainsi que leurs sept annexes.

¹⁰⁴ Cf. le manuel de gestion des attachés et assistants de justice du tribunal judiciaire d'Aix-En-Provence couvrant de la publication de la fiche de poste sur le site de l'emploi public jusqu'à la phase de signature du contrat, y compris les formalités à accomplir en cas de rupture du contrat.

¹⁰⁵ Depuis le passage de de la fonction juriste-assistant à celle d'attaché de justice, les candidats doivent être désormais titulaires d'un diplôme sanctionnant une formation juridique au moins égale à quatre années d'études supérieures après le baccalauréat aux termes de l'article L123-4 du code de l'organisation judiciaire modifié

Cet encadrement de proximité apparaît très hétérogène selon les services et surtout, selon les magistrats qui en sont chargés, souvent par absence de pratique managériale, par manque de disponibilité ou d'investissement dans le rôle. Des attachés de justice citent par exemple un manque de communication sur les objectifs qui leur sont assignés, des évaluations qui ne sont pas réalisées à chaque exercice, un respect approximatif du contenu de la mission¹⁰⁶ ainsi qu'une charge de travail fluctuante et sensiblement alourdie par manque de coordination notamment lorsque le travail de l'attaché de justice est partagé entre plusieurs magistrats¹⁰⁷. Toutefois, certains magistrats organisent des points hebdomadaires, permettant d'instaurer un suivi des dossiers et d'ajuster les priorités.

L'harmonisation des règles légales applicables aux agents contractuels laisse la place à une gestion quotidienne du travail reposant principalement sur la relation directe entre le magistrat et l'attaché de justice. Comme il n'existe pas ou peu de réunions institutionnelles des membres de l'équipe autour du magistrat, ni un cadre collectif de concertation qui leur est spécialement dédié, les échanges se font essentiellement de manière bilatérale entre le magistrat et son collaborateur.

2.2.2.3 Une gestion administrative peu performante

La gestion administrative de l'équipe autour du magistrat est organisée sans harmonisation, chaque juridiction adoptant la structuration qui lui semble la plus appropriée à sa taille, à la présence ou non de chefs de cabinet¹⁰⁸, à l'importance de son effectif d'attachés de justice, d'assistants spécialisés et d'assistants de justice et aux compétences en présence en matière de gestion des ressources humaines. Tous les schémas d'organisation possibles semblent représentés actuellement sur le territoire national.

Dans les TJ du groupe 4, les chefs de juridiction peuvent se charger personnellement de l'encadrement de proximité et déléguer les tâches administratives à leur secrétariat ou au directeur de greffe. Dans d'autres tribunaux, c'est un attaché de justice qui les assure au profit de ses homologues¹⁰⁹. Dans les juridictions dotées de postes de chef de cabinet, ceux-ci sont fréquemment chargés de cette gestion sans que cela soit pourtant systématique, les secrétaires généraux pouvant aussi en être investis¹¹⁰.

La gestion administrative des effectifs et des contrats conclus (période d'essai, renouvellement, fin de contrat, demande de transformation en contrat à durée indéterminée...) est, en effet, assurée à l'échelon des cours d'appel par les SAR en lien avec la SDRHG. Abondés en effectifs supplémentaires pour faire face à l'arrivée massive de ces personnels, leurs pôles des ressources humaines se sont restructurés en créant des services dédiés à la gestion des agents contractuels, composés de personnels qui se sont progressivement formés aux spécificités statutaires jusqu'à atteindre un niveau d'expertise dont témoignent les DDARJ.

¹⁰⁶ Des tâches annexes de la fiche de poste pouvant devenir principales et réciproquement.

¹⁰⁷ De nombreux attachés soulignent, à cet égard, la capacité d'adaptation qui leur est nécessaire pour faire face à cette situation notamment lorsque chaque magistrat tient à conserver ses habitudes, ses trames etc.

¹⁰⁸ Selon la DSJ, les tribunaux judiciaires du groupe 1 et de la moitié du groupe 2 sont dotés de chefs de cabinet.

¹⁰⁹ Selon la DSJ, des chefs de cour peuvent lui demander de nommer un attaché de justice sur un emploi de chef de cabinet si leur urgence se situe au niveau de la création d'un emploi de chef de cabinet. Il faut alors publier le poste et qu'il ne suscite pas de candidature pour l'ouvrir à un contractuel. Dans ce cas, le recrutement gèle l'emploi d'attaché de justice transformé.

¹¹⁰ La sous-direction des ressources humaines de greffe (SDRHG) mène actuellement un recensement auprès des SAR sur les missions précises assumées par les chefs de cabinet.

Pour autant, l'accès des attachés de justice et assistants spécialisés à cette compétence est très restreint puisque ces services ne sont, pour la plupart, joignables que par la voie hiérarchique. Or, ces agents soulignent qu'ils n'identifient pas toujours leurs référents de proximité en matière de gestion administrative, que ceux-ci ne disposent pas toujours de compétences suffisantes en matière statutaire pour analyser leur situation et enfin, que leur disponibilité est insuffisante pour réaliser des démarches complexes. Ainsi privés de la possibilité d'exposer directement leur problématique pour obtenir des réponses précises et utiles¹¹¹, les contractuels s'accordent sur le constat d'une *gestion administrative floue* et expriment leur désarroi devant le silence de l'administration et un sentiment d'*isolement*.

Ils souhaitent que leur gestion administrative soit *clarifiée* à l'instar de celle des magistrats et des fonctionnaires. La mission partage ce souhait qui passe nécessairement par un éclaircissement des rôles de chacun de leurs interlocuteurs et une montée en compétence au plan local sur les règles statutaires applicables aux agents contractuels.

2.2.2.4 Un défaut d'harmonisation des règles applicables au contrat de travail et aux conditions d'exercice des missions

Les modalités et les procédures concernant la gestion administrative de ces ressources humaines (gestion des congés de toute nature, des jours de télétravail...) diffèrent selon les cours d'appel et au sein d'un même ressort, d'une juridiction à une autre, créant des disparités de traitement des contractuels sources d'incompréhension.

Ainsi, la mission a pu observer diverses pratiques qui consistent par exemple à confier soit à la direction de greffe soit aux chefs de cabinet la gestion des congés et du temps de travail. Dans certaines cours d'appel, le SAR intervient en soutien des chefs de cabinet qui ne sont pas toujours en mesure de répondre aux questions posées par les attachés de justice.

Cette hétérogénéité des organisations et des procédures, ainsi que la diversité des interlocuteurs s'expliquent en partie par le fait que les attachés de justice et autres contractuels relèvent de la fonction publique contractuelle tout en étant soumis aux mêmes droits et obligations que les fonctionnaires.

Cette disparité de traitement n'est pas satisfaisante tant pour les personnels concernés que pour les services gestionnaires. En outre, la complexité de la gestion des ressources humaines contractuelles nécessite des connaissances spécifiques auxquelles les magistrats n'ont pas été formés.

L'information circulant facilement entre juridictions, il en résulte un sentiment partagé d'incompréhension et, pour les principaux intéressés, d'iniquité.

La DSJ a affirmé à la mission que les règles applicables étaient bien établies mais elles ont pu varier dans le temps, ne pas apparaître intangibles ou être mal comprises du fait de situations particulières générant des exceptions.

Peuvent être utilement mentionnées :

- La faculté de modifier la fiche de poste d'un attaché de justice par avenant à son contrat de travail : plusieurs cours, considérant qu'il s'agit d'une modification substantielle du contrat de travail, publient le poste nouvellement défini et reprennent un processus de recrutement ; d'autres procèdent par avenant, si l'affectation de l'intéressé au siège ou au parquet reste inchangée ;
- la faculté de recourir à des attachés de justice « placés » : certains chefs de cour en bénéficient tandis que d'autres font état d'un refus de la part de la DSJ ;

¹¹¹ Sur le processus de contractualisation, sur la cédésation ou sur les conditions d'accès aux concours de la magistrature etc.

- les conditions de la conversion du contrat de travail en contrat à durée indéterminée : au-delà des dispositions légales, un régime transitoire applicable aux juristes assistants lors de l'option pour la fonction d'attaché de justice et plusieurs refus dont les motifs ont pu manquer de clarté ont créé de l'incompréhension chez les chefs de cour et les attachés de justice ;
- l'application divergente des règles relatives aux droits à congés¹¹², au temps de travail et à la récupération des heures supplémentaires : si certaines juridictions, pôles ou services institutionnalisent leur récupération, d'autres n'ont pas de dispositif clair à ce sujet et d'autres encore, ne prévoient ni n'appliquent aucune forme de récupération. De même façon, certaines juridictions imposent aux attachés de justice de pointer alors que dans d'autres, ils relèvent des dispositions de l'article 10 du décret de 2001 pris en application de la loi relative à la réduction négociée du temps de travail¹¹³. D'autres encore relèvent de la charte des temps de la juridiction et sont soumis à une durée hebdomadaire de travail identique à celle des greffiers ou à des horaires variables¹¹⁴ ;
- les divergences dans l'application des règles relatives à l'assistance aux audiences et aux délibérés : elles ont varié dans le temps, sont différentes pour les attachés de justice d'une part et des assistants spécialisés d'autre part¹¹⁵. La notion même d'audience laisse place à des interprétations différentes, des interrogations se posant par exemple pour l'assistance par l'attaché de justice à des actes de procédure, en cabinet notamment¹¹⁶. De même, un TJ a saisi la DSJ d'une demande de clarification de la possibilité pour les assistants spécialisés d'assister à l'audience correctionnelle au soutien des magistrats du siège et du parquet¹¹⁷. Les réponses apportées ne sont pas connues en juridiction¹¹⁸ et les règles ne sont pas suivies partout avec la même rigueur ce qui crée, au-delà d'une incompréhension, des risques de procédure.

2.2.3 Une équipe confrontée à des désillusions et traversée d'incertitudes

2.2.3.1 Une formation initiale insuffisante et une formation continue peu accessible

Si la découverte de leurs missions est généralement vécue par l'ensemble des membres de l'équipe autour du magistrat comme enthousiasmante, les premiers mois de fonctions peuvent être émaillés de doutes et de difficultés voire de souffrance au travail par manque de formation technique et d'outils pour satisfaire les attentes pressantes des magistrats qu'ils assistent.

¹¹² Notamment le bénéfice de la compensation horaire (cinq jours de repos compensateurs) accordé aux personnels des juridictions en contrepartie d'une ouverture en continu au public de neuf heures et ce, même s'ils ne participent pas à l'accueil du public (circulaire JUSB0110562C du 5 décembre 2001 relative à la mise en œuvre de l'ARTT).

¹¹³ Loi n°2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail et décret d'application n°2001-623 du 12 juillet 2001.

¹¹⁴ Cf. 2.2.3.3.

¹¹⁵ Les dispositions de l'article L. 123-4 du code de l'organisation judiciaire qui permettent aux attachés de justice d'assister aux audiences et de participer aux délibérés ne bénéficient pas aux assistants spécialisés, selon la circulaire du garde des Sceaux du 31 octobre 2024.

¹¹⁶ Assistance à un interrogatoire à l'instruction.

¹¹⁷ L'article 706- 2° du code de procédure pénale donne aux assistants spécialisés mission *d'assister les magistrats du ministère public dans l'exercice de l'action publique*.

¹¹⁸ La foire aux questions (FAQ) de la DPMO n'a jamais été évoquée auprès de la mission par ses interlocuteurs des juridictions comme une ressource utile de ce point de vue.

En l'absence d'une doctrine d'emploi nationale définissant avec une clarté suffisante les missions susceptibles de leur être confiées et les compétences attendues, ces contractuels arrivent, en effet, en juridiction sans formation pensée à leur intention. L'ENM¹¹⁹, pourtant engagée très vite sur le sujet, a été et se trouve encore aujourd'hui confrontée à un manque d'harmonisation et de structuration des pratiques au sein des juridictions, attendant des travaux en cours de la DPMO qu'ils parviennent à gommer ces disparités et que soient levées les incertitudes quant aux attributions de chacun des membres de l'équipe autour du magistrat. Dès lors, elle a plutôt réfléchi à l'axe managérial et propose principalement des actions à destination des magistrats chargés de leur encadrement¹²⁰.

L'ENM a mis en place une application numérique dénommée l'application des attachés de justice (AdAJ) pour faciliter leur intégration et initier la création d'une communauté de pairs. Elle organise une journée de regroupement et d'accueil au cours de laquelle elle présente aux attachés de justice et assistants spécialisés, l'organisation et le fonctionnement de l'institution judiciaire, leur dispense des conseils élémentaires destinés à faciliter leur prise de contact avec leur nouvel environnement professionnel. Elle les sensibilise aussi aux obligations déontologiques découlant de leur statut.

Au-delà des critiques sur la durée insuffisante de cette action et sur son contenu trop général¹²¹, les attachés de justice et les assistants spécialisés¹²² déplorent sa tardiveté, certains n'ayant pu en bénéficier que huit mois après leur prise de fonctions.

Les recrutements se faisant au fil de l'eau, sans aucune prévisibilité, il est en effet complexe pour l'ENM de les réunir en promotion. La disparité des fonctions qui leur sont confiées dans la multitude de cours d'appel et de tribunaux judiciaires rend également difficile l'organisation de formations techniques *ad hoc*.

L'absence de *mode d'emploi* pour la prise de poste oblige souvent les nouveaux arrivants à s'auto-former en s'appuyant sur les pratiques de leurs prédécesseurs ou sur les trames fournies par les magistrats. Certains rapportent néanmoins avoir bénéficié d'un encadrement personnalisé à leur arrivée, notamment lors d'entretiens pédagogiques organisés par les magistrats référents.

À certaines exceptions près, les attachés de justice soulignent l'investissement des magistrats dans leur formation, gage de réussite de leur collaboration. Ceux qui bénéficient de retours réguliers sur le travail réalisé, soulignent l'apport pédagogique de cette pratique à systématiser. Certains d'entre eux évoquent même une réelle volonté de les faire progresser qui se traduit parfois par l'instauration en interne d'un tutorat destiné à les soutenir dans leur préparation aux concours d'accès à la magistrature. Les magistrats qui participent à cette démarche se félicitent, pour leur part, de leur taux de réussite, facteur d'attractivité de la juridiction pour les prochains recrutements.

¹¹⁹ Le décret du 26 septembre 2022 est venu intégrer l'ENM parmi les acteurs en charge de la formation des juristes-assistants, devenus attachés de justice, aux côtés de la Cour de cassation et des cours d'appels. Le décret du 30 octobre 2024 relatif aux attachés de justice et aux assistants spécialisés a créé un article R. 123-37 dans le code de l'organisation judiciaire qui prévoit que : « les attachés de justice suivent une formation initiale, organisée par l'École nationale de la magistrature. Elle porte notamment sur l'organisation et le fonctionnement de l'institution judiciaire et leur permet d'acquérir les compétences techniques nécessaires à l'exercice des fonctions d'attaché de justice ». -Circulaire JUSB2429345C du 31 octobre 2024 relative aux attachés de justice et assistants spécialisés.

¹²⁰ Notamment, une formation commune ENG-ENM sur le thème de l'équipe juridictionnelle, composée d'un module principal de trois jours, complétée par un autre de deux jours sur le management qui s'adresse aux magistrats. Le constat est que cette formation intéresse principalement les magistrats, les directeurs de greffe et les attachés de justice ne s'inscrivant pas ou peu (10 attachés de justice) à cette formation.

¹²¹ Ils souhaiteraient des formations sur la rédaction des réquisitoires et des décisions, sur l'utilisation des logiciels métiers.

¹²² Les assistants de justice ne sont pas formés par l'ENM car ils n'ont pas de formation obligatoire.

Les magistrats référents évoquent, à cet égard, la disponibilité importante que requiert cette formation avant de parvenir à la compétence et l'efficacité recherchées. Ils soulignent que, loin d'apporter une plus-value au service, les six premiers mois de collaboration génèrent une charge de travail qui s'ajoute à celle du traitement de leur contentieux. Le fait que la formation initiale des attachés de justice repose exclusivement sur eux en lieu et place d'une formation institutionnelle pose avec acuité le problème du *turn-over* important affectant ces personnels qui pourrait à terme décourager leur bonne volonté.

Plusieurs attachés de justice relèvent que leurs fonctions, bien que formatrices, peuvent devenir répétitives à moyen terme. Or, si la possibilité de changer de poste pour évoluer peut exister, ils ne la sollicitent pas par crainte que leur ambition soit mal ressentie par les magistrats référents qui se sont investis dans leur formation. Le manque de diversité des missions et l'absence de perspectives d'évolution interne sont alors perçus comme des facteurs limitants.

L'école s'oriente désormais vers une plateforme pédagogique dédiée¹²³, un module distanciel qui devrait être mis à leur disposition dès la signature de leur contrat puis des modules de trois ou quatre jours sur les fondamentaux, ouverts dans le mois de leur arrivée¹²⁴, et depuis janvier 2025, sont organisés des webinaires mensuels intitulés « les midis des attachés de justice ». Un webinaire à l'adresse de tous les contractuels sur le risque corruptif est envisagé. Un kit sur les fondamentaux des fonctions d'attaché de justice est en cours d'élaboration pour déploiement auprès des cours d'appel au premier trimestre 2026.

Les difficultés d'accès aux sessions proposées par l'ENM au titre de la formation continue des magistrats et, dans une moindre mesure, le défaut de publicité donnée à celles de l'ENG constituent une autre doléance particulièrement récurrente des attachés de justice qui se plaignent que le nombre de places qui leur sont ouvertes soit limité, priorité étant donnée aux magistrats et aux fonctionnaires. Ils regrettent aussi que certaines formations seulement leur soient accessibles et que celles qui le sont, soient limitées aux contentieux qui leur sont assignés.

2.2.3.2 Une fonction d'attaché de justice insuffisamment accompagnée et valorisée

Contrairement aux assistants spécialisés dont l'apport technique, unanimement reconnu, leur confère une légitimité incontestée¹²⁵ et aux assistants de justice dont le statut très particulier et les modalités de travail à temps partiel permettent aisément l'identification dans le collectif de travail, les attachés de justice ont exprimé auprès de la mission de fortes revendications quant au manque de valorisation de leur fonction et de leur travail.

Ils mettent en avant leur contribution à la performance des juridictions ainsi que les responsabilités qu'ils assument. Certains d'entre eux estimant accomplir un travail identique à celui d'un magistrat s'en plaignent et dénoncent *une charge mentale trop importante*, d'autres y trouvent la justification de leurs revendications statutaires et salariales.

¹²³ Sa mise en service était prévue en septembre 2025.

¹²⁴ L'ENM annonce que ces modules devraient être opérationnels au cours de l'année 2026.

¹²⁵ Même si les carrières proposées peuvent souffrir d'un manque d'attractivité selon les conditions de détachement.

Ils soulignent que leurs contrats à durée déterminée (CDD) débutent par une période d'essai dont la durée initiale¹²⁶ est souvent renouvelée. Après la phase transitoire où les juristes assistants ont pu opter pour la fonction d'attachés de justice¹²⁷ et bénéficier ponctuellement à cette occasion de contrat à durée indéterminée (CDI) avant le terme des six années, la politique de la DSJ est revenue à la stricte application du droit commun, à savoir une transformation en CDI à l'issue du délai maximum légal de six ans¹²⁸, ce qui est mal vécu par les attachés de justice en fonction, qui ne se sentent pas reconnus à la mesure de leurs engagement et investissement.

Au 7 novembre 2025, 123 attachés de justice disposaient d'un CDI.

La gestion du contrat et en particulier, la détermination de la durée de son renouvellement appartenant aux chefs de cour, des politiques différentes sont adoptées selon les cours d'appel. Des décisions dissemblables peuvent être prises au sein d'une même cour d'appel, notamment en fonction des qualités professionnelles démontrées par la personne considérée. Cette absence de cohérence apparente, vécue par les attachés de justice comme autant d'atermoiements de la politique de gestion des ressources humaines de la DSJ, les insécurisent profondément.

Ils qualifient, dès lors, la réforme de *décevante* et *inaboutie*, dénoncent l'absence d'harmonisation, un manque de clarté et une visibilité insuffisante sur leurs perspectives d'évolution : *le CDI est un doux rêve ! [...] on a l'impression qu'on navigue à vue.*

Ce *manque de reconnaissance institutionnelle*, source de déconvenue, est majoré par les incertitudes sur la pérennité même du dispositif en période de restrictions budgétaires.

Il s'accroît avec l'hétérogénéité de leur encadrement, perçue par les attachés de justice comme une source d'inégalité et qui alimente un sentiment mitigé sur leur intégration dans la juridiction : ils ne font *partie ni du greffe ni des magistrats* ; ils disent *se sentir à part* et parfois *marginalisés*. Plusieurs d'entre eux évoquent un *flottement* dans la chaîne hiérarchique, les attachés de justice étant comptabilisés dans les effectifs de greffe mais gérés au quotidien par les magistrats. Ils souhaitent que des réunions de service entre attachés de justice, magistrats et personnels de greffe soient instaurées afin de favoriser une meilleure coordination et une harmonisation des pratiques managériales les concernant.

L'absence de valorisation de leur place s'accroît, également, par l'effet d'un manque de référents dédiés, y compris sur le plan administratif.

Les attachés de justice ont, quasi-unanimement, exprimé le sentiment d'être livrés à eux-mêmes et de ne pas avoir d'interlocuteurs identifiés et capables de répondre à leurs préoccupations, pouvant conduire à des risques psycho-sociaux et à de la souffrance au travail du fait de leur isolement.

Certains d'entre eux déplorent encore de ne bénéficier ni de temps d'échanges institutionnels ni de relations constructives avec leurs magistrats référents. Ils suggèrent la création par l'administration centrale d'un livret d'accueil à leur intention et d'un référentiel commun à destination des magistrats référents, afin d'harmoniser les pratiques d'intégration et de formation.

¹²⁶ La durée initialement prévue au contrat étant supérieure ou égale à deux ans conformément aux dispositions de l'article 9 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986, la durée initiale de la période d'essai est de trois mois.

¹²⁷ L'article 59 de la loi du 20 novembre 2023 introduisant un droit d'option ouvert aux juristes assistants du 1^{er} août 2024 au 31 octobre 2024.

¹²⁸ L'article L. 332-4 du code général de la fonction publique stipule que les contrats conclus pour une durée déterminée peuvent être renouvelés pour une durée indéterminée si l'agent justifie d'une durée de services publics de six ans dans des fonctions relevant de la même catégorie hiérarchique. Cette durée est comptabilisée sur l'ensemble des services accomplis dans des emplois permanents, et les services à temps incomplet et à temps partiel sont assimilés à des services à temps complet.

Leur installation physique à proximité du ou des magistrats qu'ils assistent, voire au sein même de l'équipe, favorise indéniablement l'instauration d'un collectif de travail soudé. Cependant, les contraintes immobilières auxquelles sont souvent confrontés les juridictions obligent fréquemment à leur regroupement dans un bureau collectif dédié. Ainsi, leurs conditions de travail peuvent s'en trouver dégradées mais une telle configuration est dans le même temps valorisée parce que créant, selon eux, du lien et de la solidarité entre eux.

Les contractuels dénoncent *des règles statutaires manquant de lisibilité et changeantes*. Si certains se félicitent des renseignements fournis par les chefs de cabinet ou les directeurs de greffe vers lesquels ils se tournent parfois officieusement à défaut d'interlocuteurs identifiés, plusieurs d'entre eux relatent de pas avoir de réponses à leurs questionnements et certains s'interrogent même sur le point de savoir si le pôle compétent du SAR a réellement été saisi de leur problématique.

2.2.3.3 Une charge et un temps de travail mal adaptés

Un certain nombre d'attachés de justice et de magistrats auditionnés se félicitent de la possibilité d'évolution du contenu de leur fiche de poste au fur et à mesure de leur montée en compétence tandis que d'autres objectent des dérives aboutissant à une charge de travail mal maîtrisée, notamment lorsque l'attaché de justice est affecté auprès de plusieurs magistrats.

S'ils qualifient leur charge de travail de *conséquence* mais *gérable* du moins lorsque la vacance d'un autre poste d'attaché de justice ne les contraint pas à des remplacements ou à y ajouter la charge de travail correspondante, la problématique des effectifs des équipes constituées autour des magistrats est une préoccupation constante chez la plupart d'entre eux qui évoquent une intensification du rythme de travail, des difficultés accrues à respecter les délais, des pertes de continuité dans la chaîne de travail lors des départs non remplacés, ce qui se produit assez fréquemment compte tenu du taux de rotation important qui affecte cette fonction.

Pareillement, si les attachés de justice et les assistants spécialisés apprécient la souplesse d'organisation liée à la possibilité de télétravail généralement accordée, ils soulignent la difficulté de gestion de leur temps de travail par les magistrats, la fréquence de leurs heures supplémentaires et l'opacité entretenue autour du sujet de leur récupération. Les assistants de justice bénéficient, pour leur part, d'une plus grande souplesse dans l'organisation de leur temps de travail, généralement concentré sur deux jours et demi par semaine.

Par ailleurs, un fort mécontentement des attachés de justice au sujet de l'organisation du temps de travail s'est exprimé devant la mission, relayé par certains chefs de juridiction¹²⁹, et lors d'assemblées générales tenues à la fin de l'année 2025.

Ils regrettent les termes de la circulaire du 31 octobre 2024¹³⁰ qui leur applique *en principe un régime horaire du temps de travail et non les dispositions de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature*¹³¹. La circulaire précise également que, relevant de la catégorie A, les attachés de justice ne peuvent pas non plus bénéficier des indemnités horaires pour travaux supplémentaires prévues par le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002.

¹²⁹ Un président de TJ, après avoir recueilli divers témoignages, a suggéré à son chef de cour l'établissement d'un questionnaire anonyme sur le temps et la charge de travail des membres de l'équipe autour du magistrat.

¹³⁰ Circulaire JUSB2429345C du 31 octobre 2024 relative aux attachés de justice et assistants spécialisés susvisés.

¹³¹ Le régime dérogatoire dit du « forfait » résultant de l'article 10 peut trouver à s'appliquer à des personnels chargés soit de fonctions d'encadrement, soit de fonctions de conception lorsqu'ils bénéficient d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail ou sont soumis à de fréquents déplacements de longue durée. Ainsi, la distinction entre les deux régimes résulte du contenu même de l'activité appelant le cas échéant des cycles horaires différents et ce de façon récurrente. Les personnels soumis à ce régime sont expressément désignés au sein d'arrêtés ministériels. Les attachés de justice n'entrent pas dans le champ d'application de ces arrêtés anciens, pris avant leur création.

Les règles du décret du 25 août 2020 susvisé sont également applicables à l'organisation du temps de travail des assistants spécialisés mais sans précision apportée par la circulaire sur le régime horaire ou l'article 10.

Une fiche issue d'une foire aux questions de la DSJ indique qu'une *actualisation* de cet article 10 serait en réflexion¹³².

L'accès à la charte des temps est décrit comme *flou* et *inégal*, la plupart de ces agents contractuels ne l'ayant pas signée, certains ignorant son existence. Ceux qui en ont connaissance observent souvent qu'elle ne les mentionne pas. L'absence d'unité des juridictions sur l'application de cette disposition et sur la détermination des droits à congés est soulignée comme un facteur d'inégalité.

Dans les juridictions appliquant le régime horaire aux attachés de justice et suivant effectivement son respect, le contrôle des horaires et la levée des anomalies subséquentes¹³³, qui constituent une tâche matérielle chronophage, incombe soit aux chefs de cabinet soit aux directeurs des services de greffe soit aux secrétariats des chefs de juridiction.

Cette disposition, prévoyant des horaires fixes pour les attachés de justice, leur apparait totalement inadaptée aux besoins des services et des magistrats ainsi qu'à leur situation, dans la mesure où elle ne prend pas en compte le temps de travail effectué en dépassement des bornes horaires fixées. Ils font observer qu'elle leur impose une rigueur d'organisation incompatible avec les sujétions et les urgences des magistrats qu'ils assistent et méconnaît le fait qu'ils n'ont personnellement aucune maîtrise sur leurs horaires.

L'organisation du travail gagnerait, selon eux, à être davantage structurée autour d'une logique d'équipe intégrée, où chaque membre (magistrat, attaché de justice, greffier) disposerait d'un rôle clairement défini et reconnu. La mission partage ce point de vue.

2.2.3.4 Des perspectives d'évolution salariale limitées pour les attachés de justice

S'agissant de la rémunération des attachés de justice, son bornage entre 28 000 euros et 32 000 euros bruts annuels fait l'objet d'applications diverses par les cours d'appel, certaines appliquant dès le recrutement le maximum de la fourchette tandis que d'autres s'attachent à instaurer une relative progressivité et à en réviser le montant notamment à mi-contrat. Ces divergences de stratégies entretiennent la frustration de ceux qui sont les moins bien rémunérés.

La limitation à un maximum de 32 000 euros brut sans perspective d'évolution au-delà est un important motif de contestation et constitue, pour les attachés de justice, un obstacle important à une projection dans la fonction sur le long terme. Elle peut aussi expliquer le défaut d'attractivité de ces postes pour les fonctionnaires de catégorie A auxquels ils sont ouverts.

ÉTAT COMPARATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES ATTACHÉS DE JUSTICE									
Ressort :	Rémunération des agents sous statut "contractuel"			Rémunération des agents "détachés sur contrat"			Total Maximum	Total Minimum	Total Moyenne
	Maximum	Minimum	Moyenne	Maximum	Minimum	Moyenne			
Total général	4906,67	1293,36	2571,73	3729,36	2392,94	3095,82	4906,67	1293,36	2573,57

Nota bene : les rémunérations sont présentées en € brut

¹³² DSJ- SDRHG-FAQ-temps de travail de l'attaché de justice.

¹³³ Tracés via un logiciel de gestion du temps de travail ou une fiche horaire remplie manuellement par l'agent.

Les attachés de justice entendus ont déclaré que l'absence d'évolution salariale leur *laisse un goût amer : au début on se forme, on monte en compétence, on devient meilleur voire excellent et ensuite, pas d'évolution possible donc on doit partir pour évoluer ailleurs ; du coup, il y a un gros turnover.*

La mission a constaté que l'absence d'informations sur la mise en œuvre de l'échelle de rémunération progressive annoncée dans la circulaire de la DSJ du 31 octobre 2024 alimentait leur frustration.

2.2.3.5 Un accès à la magistrature devenu plus restrictif pour les attachés de justice

Si certains attachés de justice parlent de fonction *tremplin pour passer la magistrature*, nombreux sont ceux qui, devant la mission, ont exprimé leur amertume après la réforme de 2023 qui a modifié les voies d'accès à la magistrature¹³⁴.

Tirant les conséquences des critiques portant sur leur manque de lisibilité, l'article 1^{er} de ce texte a supprimé les anciennes possibilités d'intégration directe à la magistrature et les concours complémentaires.

Les attachés de justice ne peuvent, désormais, accéder à la magistrature que par la voie des premiers et troisièmes concours auxquels s'ajoute le concours professionnel. Pour se présenter à celui-ci au second grade¹³⁵, le délai d'exercice professionnel requis pour eux est réduit à trois ans, alors qu'il est, par exemple, de cinq ans pour les directeurs de greffe et les avocats. L'épreuve d'admissibilité est une note de synthèse et celle d'admission est constituée par un entretien avec le jury. Une fois admis, le délai de formation est de 12 mois, alors qu'il est de 31 mois pour les lauréats des trois autres concours.

Ils critiquent le fait que ce concours ne leur soit pas réservé ainsi que le nombre limité de postes ouverts, celui-ci ne pouvant dépasser le tiers des places offertes aux premier et deuxième concours¹³⁶.

Avec la suppression des anciennes voies d'intégration directe à la magistrature et notamment, celle sur titre prévue par l'article 18-1 de l'ordonnance du 22 décembre 1958, ils considèrent que l'opportunité de valoriser leur expérience et de bénéficier d'une voie *privilégiée*, qui leur avait été présentée lors de leur recrutement comme un élément déterminant de l'attractivité de la fonction, leur a été ôtée. À l'appui de cet argument, ils citent une faible proportion d'entre eux¹³⁷ qui ont réussi le concours professionnel organisé en 2025, en comparaison notamment du nombre de juristes assistants et attachés de justice autrefois admis par la commission d'avancement à l'intégration directe en qualité d'auditeur de justice¹³⁸.

La mission entend la nécessité de maintenir le niveau d'engagement et de mobilisation des attachés de justice qui ont acquis une expérience en juridiction.

Toutefois, ce sujet doit s'inscrire dans une réflexion plus globale sur la diversification des recrutements de magistrats, actuellement menée par la mission de préfiguration de la réforme de l'ENM¹³⁹.

¹³⁴ La loi organique n° 2023-1058 du 20 novembre 2023 relative à l'ouverture, à la modernisation et à la responsabilité du corps judiciaire a modifié en profondeur les dispositions de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature- Décret n°2024-772 du 7 juillet 2024.

¹³⁵ Art. 23 ordonnance du 22 décembre 1958.

¹³⁶ Soit 110 places en 2025. Arrêté du 14 mars 2025.

¹³⁷ L'association des attachés de justice fait état d'une quinzaine d'attachés de justice reçus au concours professionnel en 2025.

¹³⁸ En 2023, sur 99 juristes assistants candidats, 56 ont reçu un avis favorable ; en 2024, sur 153 juristes assistants candidats, 51 ont reçu un avis favorable. Cf. rapports d'activité de la commission d'avancement 2023-2024 et 2024-2025.

¹³⁹ Lettre de mission du 26 décembre 2025.

2.2.4 *La difficile appréciation de la mesure de l'efficacité de l'équipe autour du magistrat*

2.2.4.1 *L'image encore contrastée des effets sur les flux et le volume des stocks*

Dans son discours prononcé à Annecy le 28 mars 2024, le garde des Sceaux évoquant la création de la fonction d'attachés de justice et l'effort budgétaire accompli à cette fin a aussitôt lié ce soutien à une baisse des stocks des dossiers des services aux affaires familiales de 30 % entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2023 et de ceux des pôles sociaux de 20 %.

À partir des données disponibles au jour de la rédaction du rapport¹⁴⁰, la mission a analysé l'évolution de la performance des TJ sur la période 2021-2024 telle que décrite notamment par les indicateurs des projets annuels de performance (PAP) du programme LOLF 166 relatif aux services judiciaires.

Cette analyse s'inscrit dans un contexte d'augmentation des affaires nouvelles civiles de 18 %¹⁴¹ et de relative stabilité des affaires pénales poursuivables¹⁴² sur cette même période de quatre ans, tendance que les données 2025 communiquées à la mission ne démentent pas¹⁴³.

Par ailleurs, le renforcement des équipes autour des magistrats n'étant devenu significatif qu'à partir de 2023 et surtout en 2024, la corrélation entre l'évolution de la performance globale et l'apport spécifique des attachés de justice est encore difficile à établir.

Sous ces réserves, les indicateurs montrent une tendance d'amélioration du traitement des flux en matière civile et, plus récemment en matière pénale, sans toutefois, qu'un impact significatif sur les stocks soit encore mesurable.

Ainsi :

- la proportion d'affaires civiles terminées en moins de 12 mois en première instance est passée de 79,1 % en 2021 à 84,8 % en 2024, soit une amélioration de 12,5 % en quatre exercices, et de 1,5 % pour la seule année 2024 ;
- La proportion d'affaires pénales terminées en moins de 12 mois en première instance est passée de 73,9 % en 2021 à 78,8 % en 2024, soit une amélioration de 6,6 % en quatre exercices ;
- Le délai théorique d'écoulement du stock (DTES)¹⁴⁴ de l'ensemble des procédures dans les tribunaux judiciaires est passé de 10,9 mois en 2021 à 11,7 mois en 2024, soit une détérioration de 9, % en quatre exercices.
- En 2024, les juridictions ont été en capacité de traiter 3 % de plus d'affaires. L'accroissement de cette capacité de traitement n'a, cependant, pas permis d'absorber l'augmentation des affaires nouvelles, civiles et pénales, conduisant à un accroissement du stock de 4,5 % et du délai théorique de son écoulement¹⁴⁵.

¹⁴⁰ Les données d'activités pour l'année 2025 ne sont pas toutes disponibles à la date de rédaction du présent rapport (notamment le stock des affaires civiles).

¹⁴¹ 1 483 381 en 2021 à 1 753 800 en 2024. Données Pharos.

¹⁴² 1 283 928 en 2021 à 1 236 749 en 2024. Données Pharos.

¹⁴³ 1 650 955 affaires civiles nouvelles et 1 180 754 affaires poursuivables nouvelles en 2025.

¹⁴⁴ Nombre de mois nécessaires pour traiter le stock.

¹⁴⁵ Projet annuel de performance du programme LOLF 166 relatif aux services judiciaires pour 2026.

Les données 2025 confortent ces tendances présentées dans le tableau ci-dessous.

	Effectifs	2021	2022	2023	2024	2025	Graphiques sparkline
Pénal	Affaires poursuivables	1 283 928	1 218 340	1 242 781	1 236 749	1 180 754	
	Décisions TC	535 598	518 190	540 133	549 086	551 784	
	DTES	4,0	4,4	4,3	4,1	3,3	
	Stock TC	176 321	190 244	195 120	185 899	150 603	
Civil	Affaires nouvelles	1 483 381	1 521 059	1 655 318	1 753 800	1 650 955	
	Affaires terminées	1 624 116	1 533 769	1 580 998	1 674 734	1 632 189	
	Délais moyens de traitement des affaires	13,70	12,90	12,10	12	12,10	
	Stocks	892 197	881 790	941 775	984 573		

Sources pénales :

Source Affaires poursuivables et Décisions tribunal correctionnel (TC) : Pharos VISION NATIONALE – Tableau de pilotage de l'activité pénale du TJ (DACG-DSJ)

Source Stock TC : Pharos VISION NATIONALE --Stock en attente de jugement devant le TC

Source DTES pénal : calcul de la mission en suivant la formule donnée par Pharos : (Stock / Décisions TC) *12

Sources civiles :

Sources Affaires nouvelles, Affaires terminées et Délais moyens de traitement des affaires : Pharos VISION NATIONALE – 03 – Pilotage activité civile d'un TJ (arrondissement) par autorité de saisie et contentieux_

Sources stocks civils : Pharos DG -- Tableaux d'évolution d'indicateurs clés 2019-2024

Au niveau local, la mission a recueilli plusieurs exemples caractérisant un impact quantitatif positif de l'apport de l'équipe autour du magistrat.

Une cour d'appel a élaboré un document très complet présentant l'évaluation quantitative de la production des attachés de justice par pôle¹⁴⁶. Son analyse souligne le levier déterminant que représentent ceux-ci pour le maintien de l'activité des différents services. Elle met en lumière l'importance stratégique de ces renforts dans l'équilibre global de l'activité juridictionnelle en ce qu'ils contribuent à compenser la stabilité, voire la diminution des effectifs de magistrats face à une tendance à la surcharge structurelle des services.

Le délai d'audiencement de la chambre sociale d'une cour d'appel a été divisé par deux en partie grâce à l'apport d'un attaché de justice¹⁴⁷. Par ailleurs, cet appui, conjugué à d'autres facteurs, a permis de faire passer le nombre de dossiers en stock de 8 000 en 2020 à 2 500 en 2025.

Dans le service des affaires familiales d'un TJ de cette cour, le nombre des dossiers par audience a été doublé¹⁴⁸. Dans le même service, pour un autre TJ, l'apport de deux attachés de justice a permis une réduction des délais de neuf à cinq mois pour certaines procédures et pour celui de l'application des peines à une forte résorption des retards.

¹⁴⁶ Aux termes de ce document, pour l'un des services l'activité des attachés de justice avait compensé la baisse de magistrats et permis de stabiliser l'activité, pour un autre la réduction d'effectifs magistrats et attachés de justice avait entraîné une perte de capacité, pour un troisième les attachés de justice avaient permis de maintenir un haut niveau de productivité avec un effectif magistrat quasi constant, pour un quatrième la baisse de magistrats sans renforts d'attachés pendant quatre ans avait entraîné une nette diminution de l'activité, pour un cinquième les attachés jouaient un rôle déterminant pour permettre aux magistrats d'absorber le flux massif d'affaires, pour un sixième l'arrivée d'un attaché de justice était corrélée à une hausse de la productivité, pour un septième l'arrivée d'un attaché avait permis de maintenir une hausse de productivité malgré la baisse de l'effectif des magistrats.

¹⁴⁷ Le délai d'audiencement est passé d'une fourchette de 30 à 40 mois en 2020 à 18 à 20 mois en 2025.

¹⁴⁸ Nombre des dossiers porté de 9 à 18, la moitié d'entre eux étant confiés aux attachés de justice.

Les exemples en ce sens, quand ils existent, sont rarement documentés et ne font pas l'objet de synthèses ni de remontées statistiques explicites. Des éléments pourront résulter des réponses faites par les cours d'appel au questionnaire que leur a adressé le DSJ le 17 septembre 2025¹⁴⁹.

2.2.4.2 *L'absence d'outils d'évaluation dédiés et harmonisés*

La mesure de l'apport de l'équipe autour du magistrat sur la qualité des décisions rendues, sur le service apporté aux justiciables et sur l'amélioration des conditions de travail a fait l'objet de constats par la mission exposés *supra* comme nombre de bénéfiques ressentis par les magistrats¹⁵⁰. Celle qui porte sur l'activité juridictionnelle en termes de capacité de traitement des affaires nouvelles, de délais de traitement et d'évolution des stocks a souffert de ne pouvoir être documentée qu'en termes généraux et n'a pu être appréhendée et évaluée que de manière imparfaite par la mission.

Interrogés sur les outils qu'ils avaient mis en place à cette fin, les chefs de cour et de juridiction ont répondu dans une grande majorité qu'ils n'en disposaient pas, au-delà des statistiques d'activité de certains services, peu nombreux, qui se sont attachés à les corrélés à la présence de renforts de contractuels¹⁵¹. La conférence nationale des premiers présidents a regretté que la détermination des indicateurs nécessaires soit laissée à l'initiative locale ce qui conduit à des analyses portant sur des données disparates¹⁵².

La DPMO a élaboré *des tableaux de répartition de l'activité* destiné à un suivi de l'activité pour chaque membre de l'équipe juridictionnelle d'un ressort. Les juridictions visitées n'ont pas évoqué son utilisation effective et en toute hypothèse, il ne s'agit pas d'un outil permettant de corrélés directement l'activité juridictionnelle et l'apport des effectifs contractuels supplémentaires.

Ainsi a fait défaut, dès son origine, la construction de modalités, moyens et indicateurs d'évaluation de la performance du dispositif. La mise en place de telles bases communes d'évaluation, élaborées en concertation avec les chefs de cour, aurait dû accompagner étroitement la mise en place des effectifs supplémentaires.

Le bureau de gestion de la performance de la DSJ¹⁵³ ne connaît les effectifs d'attachés de justice et contractuels de catégorie A pour l'année N-1¹⁵⁴, qu'à travers les déclarations effectuées par les cours d'appel et ventilées par action (civil, pénal, soutien...), selon les règles applicables aux magistrats. Elle a reconnu devant la mission la complexité de ce déclaratif et son défaut d'opérationnalité immédiate au regard de la temporalité de ses données. Les assistants spécialisés comme les assistants de justice ne sont pas intégrés à leurs analyses.

La mission a constaté, en effet, que la ventilation par action des ETPT des membres de l'équipe autour du magistrat ne prend pas suffisamment en compte la distinction entre ce qui relève d'une part de l'activité juridictionnelle et, d'autre part, de la mise en œuvre de politiques publiques, voire d'une activité administrative ou transversale telle que la communication institutionnelle. L'apport aux actions juridictionnelles civile et pénale en est faussé.

¹⁴⁹ Cf. 2.2.4.

¹⁵⁰ Cf. 2.1.2

¹⁵¹ Cf. 2.1.3

¹⁵² Elle a fait état d'une *balkanisation* de la mesure de l'efficacité.

¹⁵³ Sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance – Bureau de la gestion de la performance FIP 1, rencontré par la mission.

¹⁵⁴ Agents contractuels recrutés au titre de la justice de proximité et de la lutte contre les violences intrafamiliales.

Ce bureau de gestion de la performance cherche, à présent, à mettre en lien la variation du stock des affaires en cours avec la part que représentent les membres de l'équipe juridictionnelle¹⁵⁵ dans les effectifs des juridictions¹⁵⁶. Il travaille sur des tableaux présentant pour chacune d'entre elle le pourcentage des ETPT d'attachés de justice et d'assistants de justice par rapport à ceux de magistrats¹⁵⁷. Compte tenu de la temporalité des données qu'il recueille, ses travaux, aussi intéressants qu'ils puissent être, ne constitueront qu'un regard rétrospectif et non un outil de pilotage immédiat.

Par ailleurs, aucun ratio n'est défini pour quantifier l'assistance au magistrat. La conférence des premiers présidents a fait état du choix de certaines cours d'appel de l'évaluer à 0,5 ETP de magistrat, ce qui ne rend pas compte de la diversité des situations. La conférence nationale des présidents des tribunaux judiciaires a défini, dans le cadre de son référentiel sur la charge de travail des magistrats, des valeurs pour les juristes assistants/attachés de justice tenant compte de leur ancienneté et de la nature des contentieux traités¹⁵⁸. Elle a admis devant la mission que ce mode de calcul présentait des limites.

L'efficacité des contractuels dépend étroitement de l'état d'avancement de leur formation et de leur adaptation à leur poste de travail ; leur taux de rotation dans certains services s'oppose à ce que leur concours soit pris en compte comme une constante lors de l'examen de la progression dans le temps des indicateurs de performance.

En outre, la mission a fait le constat que les tableaux de bords produits à l'appui des dialogues de gestion de l'année N¹⁵⁹ exposent l'évolution des effectifs des juridictions, en y intégrant les juristes assistants¹⁶⁰, et celle de l'activité juridictionnelle, sans pour autant les corrélés. Ils portent sur les années N-1 et N-2 ce qui minimise l'intérêt de cet exercice.

Pour la première fois, dans le cadre des dialogues de gestion 2025, les chefs de cour, auxquels sont transmis les Z-Score de leur ressort, ont été invités à mesurer la performance quantitative, en termes de réduction des délais et des stocks de procédures *au regard d'éléments en matière de ressources humaines de contexte tels que l'équipe autour du magistrat et le taux d'absentéisme*¹⁶¹.

Plus récemment, une préoccupation ministérielle a été exprimée auprès des juridictions en ce sens.

Le 17 septembre 2025, une dépêche du directeur des services judiciaires aux chefs de cour a demandé un retour sur les organisations de travail identifiées comme témoignant de la plus-value apportée par l'équipe autour du magistrat dans le traitement d'un ou plusieurs contentieux. Une fiche projet destinée à être renseignée porte sur les améliorations qualitatives dans le traitement de l'activité juridictionnelle mais aussi, en termes très généraux, sur les stocks de procédures, leurs délais et les taux de couverture avant et après les recrutements.

Toutefois, elle ne permet la prise en compte ni de l'évolution des effectifs des magistrats et du greffe, ni de celle de l'activité et de sa complexité.

Le 18 octobre 2025, un courrier du ministre, adressé aux chefs de cour dans le prolongement de sa circulaire du 30 avril 2025 portant sur les nouvelles orientations de pilotage et de gestion des juridictions et de la note de cadrage du 18 juillet 2025 relative aux dialogues de gestion 2025, leur a rappelé les efforts à poursuivre au sein de leur cour au regard des moyens alloués par la LOPJ. Il leur a précisé que les objectifs stratégiques qu'il avait fixés consistaient notamment en l'augmentation de la part des affaires civiles et pénales terminées en moins d'un an.

¹⁵⁵ Comprenant les MTT et magistrats honoraires.

¹⁵⁶ Travail encore à l'état de réflexion au jour de l'entretien avec la mission.

¹⁵⁷ Part calculée avec un ratio d'un pour un.

¹⁵⁸ Entre le recrutement et la fin de la première année, un juriste assistant équivaut à 0,30 % de magistrat ; dans la 2ème année, 0,4 et dans la 3ème année, 0,5 et cela pour des services juridictionnels de masse, tramés ; pour les services plus complexes, c'est 0,2, 0,3 et 0,4.

¹⁵⁹ Pharos.

¹⁶⁰ L'antériorité de ces tableaux consultés n'a pas encore permis d'intégrer les données relatives aux attachés de justice.

¹⁶¹ Note de cadrage relative au dialogue de gestion 2025 du 18 juillet 2025.

Présentant, à chacune des cours, les résultats obtenus et leur dynamique, il les a rapprochés du taux de réalisation de la trajectoire d'augmentation des effectifs de leur ressort en distinguant les magistrats, les attachés de justice et les greffiers.

Il leur a demandé les points forts et les points à parfaire qu'ils ont pu identifier dans leur organisation, afin d'améliorer la performance des juridictions de leur ressort.

Implicitement, ce courrier doit conduire ses destinataires à entreprendre une réflexion sur l'adéquation entre les résultats et les moyens nouveaux obtenus et à en tirer des enseignements. Pour autant, il ne leur offre pas d'instruments de mesure permettant une réflexion harmonisée.

Le temps imparti aux juridictions pour répondre à chacun de ces deux questionnaires et celui nécessaire à l'exploitation des informations recueillies n'ont pas mis la mission en capacité d'en tirer des enseignements. Les chefs de cour ont, ainsi, été rendus destinataires, à temps rapproché, de deux demandes non coordonnées et éloignées des besoins qu'ils expriment.

Les initiatives de la DPMO et du bureau de la gestion de la performance, qui ne poursuivent pas la même logique, apparaissent encore insuffisantes pour permettre aux chefs de cour une mesure effective de la plus-value quantitative de l'équipe autour du magistrat.

Ainsi, c'est essentiellement par des initiatives locales, sans ligne directrice commune, que la mesure de la charge de travail des membres de l'équipe autour du magistrat commence à être faite. Dans certaines juridictions rencontrées, il a été conçu des tableaux de bord d'activité, par service ou, plus rarement, par attaché de justice. Le plus souvent, le bilan des travaux accomplis est effectué lors des entretiens annuels d'évaluation avec une plus ou moins grande précision. Il s'agit là davantage d'un contrôle de la réalité du travail de l'intéressé que d'une mesure de la plus-value quantitative qu'il a apportée à son service.

2.2.4.3 La persistance de ressources humaines insuffisantes

Les effectifs réels de juristes assistants, devenus attachés de justice, ont augmenté de près de 150 % depuis le 1^{er} janvier 2023¹⁶². Ils représentent au 31 décembre 2025, 26,6 % des effectifs de magistrats.

Cette proportion est en deçà du ratio d'un attaché de justice pour trois magistrats, évaluation du besoin annoncée par la DSJ en 2023¹⁶³, ce qui induirait une cible de l'ordre de 3 000 attachés de justice. Certains chefs de cour et de juridiction ont souligné auprès de la mission le non-respect de cet objectif, sans nier les disparités observées entre les juridictions, et plus spécifiquement en ce qui concerne les parquets, qui ont pu être renforcés de façon beaucoup plus significative que les services civils et plus généralement, le siège.

Le parangonnage conduit par la mission met en évidence des grandes disparités dans les ratios dans différents pays européens, le périmètre des personnels non-juges variant d'un État à l'autre¹⁶⁴, ce qui rend difficile une approche comparative.

Par ailleurs, la montée en puissance des effectifs des attachés de justice a été et demeure progressive, avec une prévisibilité toute relative des dotations, les autorisations de recrutement étant données tout à la fois au fil de l'eau et dans des temporalités adaptées au calendrier budgétaire et non à celui du fonctionnement des juridictions.

¹⁶² Leur nombre est passé de 936 au 1^{er} janvier 2023 à 2 323 au 31 décembre 2025.

¹⁶³ Cf. rapport du Sénat relatif au projet de loi d'orientation et de programmation de la justice-13 juin 2023.

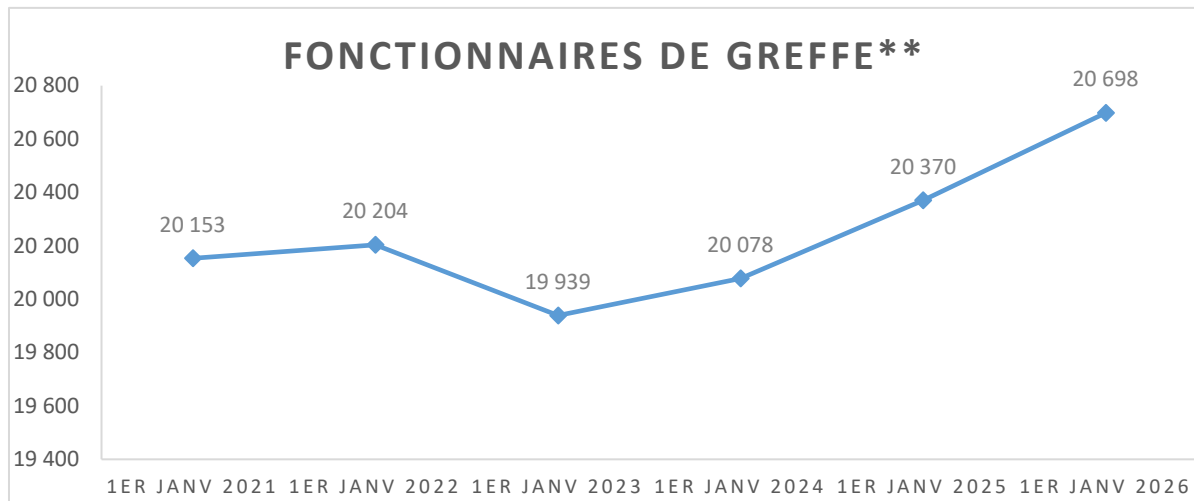
¹⁶⁴ Le ratio *personnels non-juges par juge* est de : 8,69 agent par juge en Espagne, 3,62 en Italie, 3,3 en France, 2,9 aux Pays-Bas, 2,54 en Allemagne. Cf. annexe 5.

En témoigne le circuit imposé par la DSJ pour le recrutement des attachés de justice : demande de recrutement présentée par les chefs de cour, octroi par la DSJ de l'autorisation de recrutement, transmission par les chefs de cour des fiches de postes correspondantes, accord de la DSJ pour la publication du poste puis communication à la DSJ de la candidature retenue suivie du contrat, validé entre temps par le contrôleur régional budgétaire. Ces différentes étapes qui permettent à l'administration centrale un suivi des engagements sont perçues par les juridictions comme des lourdeurs administratives chronophages entravant la fluidité des recrutements, limitant leur réactivité lors des remplacements d'attachés de justice, brouillant la prévisibilité des ressources humaines et finalement instaurant un climat de défiance vis-à-vis des chefs de cour et de juridiction, contraire à la volonté affichée d'une gestion déconcentrée des contractuels.

Cette progressivité des recrutements des attachés de justice, avec les incertitudes liées à l'absence de circulaire de localisation des emplois, accompagnée par des à-coups budgétaires affectant parallèlement les embauches d'assistants de justice¹⁶⁵, rend complexe la mise en place par les juridictions d'organisations permettant de donner toute leur efficacité à l'intégration de l'équipe autour du magistrat.

L'importante mobilité des personnels contractuels avec des durées de contrats parfois courtes¹⁶⁶, des périodes d'essai renouvelables, une absence de véritable gestion prévisible des effectifs accroît l'instabilité de cette équipe autour du magistrat. Ainsi, chefs de cour, chefs de juridictions, magistrats coordonnateurs et autres chefs de service rencontrés ont exprimé leur souci de ne pas soumettre leurs organisations à l'instabilité des effectifs, préférant donc par exemple ne pas constituer d'audiences supplémentaires ou ne pas augmenter le nombre de dossiers examinés par crainte que le moment venu, les effectifs sur lesquels seraient bâtis ces organisations ne soient pas au rendez-vous ou aient disparus. Cette crainte est d'autant plus prégnante au regard de la forte et nécessaire anticipation des audiences.

Par ailleurs, la montée en puissance des effectifs d'attachés de justice ne s'est pas accompagnée d'une augmentation corrélative des effectifs de greffe. Ainsi, du 1^{er} janvier 2021 au 1^{er} janvier 2026, le nombre réel total des fonctionnaires en juridiction, attachés d'administration compris, a progressé de seulement 545 personnes¹⁶⁷.



* *y compris catégorie A et attachés d'administration, hors administration centrale et Écoles

¹⁶⁵ Baisse des effectifs d'assistants de justice de 19% entre 2024 et 2025. Données DSJ-FIP3.

¹⁶⁶ La mission a constaté des durées variables des contrats des juristes puis attachés de justice allant d'un à trois ans, sans que la DSJ n'ait diffusé de doctrine précise sur ce point.

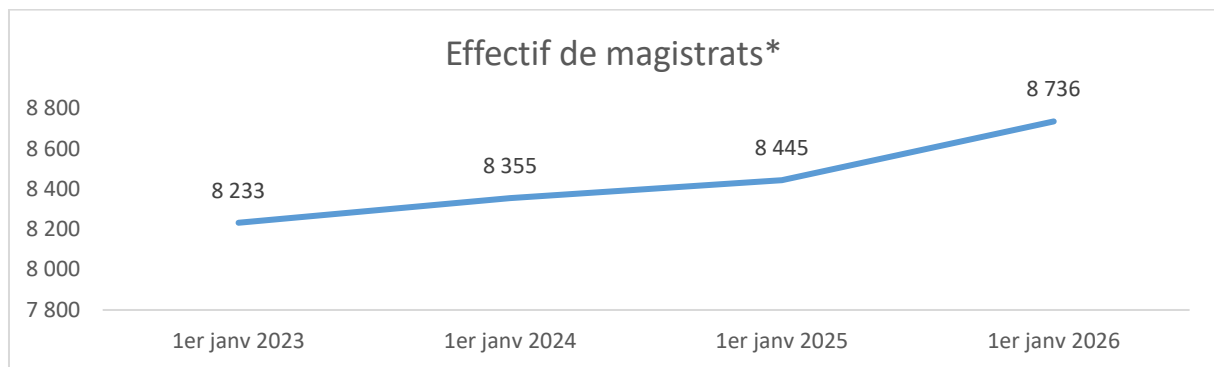
¹⁶⁷ Données DSJ SDRHG.

Au 1^{er} janvier 2026, le ratio magistrat-greffier/cadre greffier s'établit à 1,12 et le ratio magistrat-fonctionnaire à 2,01¹⁶⁸.

Dans de telles conditions, les juridictions ont été dans l'impossibilité d'envisager des créations d'audiences complémentaires suffisamment nombreuses pour que la plus-value apportée par l'équipe autour du magistrat en termes de production supplémentaire soit quantitativement visible. La probable création de goulets d'étranglement liée à cette situation entrave l'amélioration des flux de traitement des affaires.

L'impact de la création des cadres greffiers, de catégorie A, avec l'objectif d'atteindre un effectif de 3 200 emplois à fin 2026 par transformation de 3 116 emplois de greffiers, et 84 créations nettes¹⁶⁹ ne peut encore être apprécié avec exactitude.

Enfin, la LOPJ prévoit 1 500 recrutements de magistrats par rapport à la circulaire de localisation des emplois du 1^{er} janvier 2023, au moyen de 400 à 500 recrutements annuels dont la moitié remplaçant les départs à la retraite. En 2025, 339 magistrats ont été recrutés et le projet de loi de finances (PLF) 2026 entérine le recrutement de 286 magistrats. Toutefois, la courbe ci-dessous montre que depuis le 1^{er} janvier 2023, les effectifs réels de magistrats affectés dans les juridictions n'ont augmenté que de 500 postes, soit de +6,10 %.



*Hors magistrats en administration centrale ou en mobilité externe

S'y ajoutent les inévitables contingences immobilières et logistiques, freins supplémentaires au déploiement de la plénitude de l'apport de l'équipe autour du magistrat, en particulier pour l'augmentation du nombre des audiences.

2.2.4.4 La simple amorce d'un travail sur les organisations et la gouvernance

L'idée de travailler en équipe et de repenser les méthodes de travail a émergé peu à peu pour améliorer la qualité de l'office de chacun et redonner du temps pour l'accueil et l'écoute des justiciables¹⁷⁰.

Le garde des Sceaux, le 28 mars 2024, affirmant *la fin du mythe du magistrat seul devant ses dossiers* et l'avènement du *juge chef d'une équipe qui l'entoure et lui apporte tout le soutien professionnel nécessaire*, estimait que *l'un des grands chantiers qui [devait] être poursuivi, était celui de l'organisation des juridictions*. Il souhaitait que les nouveaux moyens alloués à la justice permettent d'amorcer une réflexion *autour de la question de la gouvernance des juridictions et d'un travail sur les organisations mises en place au sein de celles-ci*.

Si les membres de l'équipe autour du magistrat sont désormais largement intégrés dans l'écosystème des juridictions, leur impact sur la modification des méthodes de travail, des organisations et de la gouvernance est loin d'être abouti, ce que certains chefs de cour ont souligné, particulièrement à hauteur des cours d'appel.

¹⁶⁸ Il était en 2015 de 1,02 et le ratio magistrats/fonctionnaires des greffes de 2,53- Source SDRHG.

¹⁶⁹ DSJ : fiche localisation des emplois publiée le 10 décembre 2025.

¹⁷⁰ Cf. Rapport de Dominique Lottin sur la structuration des équipes juridictionnelles pluridisciplinaires.

Ce travail en équipe défini *comme un regroupement de sujets que réunit un projet commun lié à l'exécution de tâches dévolues à l'institution permettant à l'organisation de mener ses missions, ne se décrète pas.... Des cadres institutionnels comme l'apporte l'équipe juridictionnelle favorisent la mise en place de ce travail sans toutefois le garantir*¹⁷¹.

La mise en œuvre de méthodes de travail plus opérationnelles, que n'exclut pas l'indispensable individualisation des décisions, n'est pas généralisée. Des trames, des bibliothèques de motivation, des outils pour des fusions de texte de qualité sont déployés, mais de façon disparate au sein des juridictions, voire d'une même chambre ou d'un même service. Attachés de justice et assistants de justice sont d'ailleurs les premiers à le constater, mettant en avant leur nécessaire et forte capacité d'adaptation pour moduler leurs travaux en fonction des exigences de chaque magistrat. Sans poursuivre une standardisation que certains redoutent, la perspective d'une harmonisation des pratiques professionnelles et d'une *méthode de travail reproductible*¹⁷² offerte aux attachés de justice et divers assistants constituerait un facteur d'efficacité mesurable de l'appui apporté par les membres de l'équipe autour du magistrat.

Parallèlement, l'exercice de la délégation de tâches et/ou de signature est complexe et exigeant, pour des magistrats qui, particulièrement au siège, ont construit l'essentiel de leur office dans la solitude de la réflexion personnelle. Les attachés de justice possèdent, au pénal, une série de délégations de signature pour les réquisitions¹⁷³ et en matières civile, commerciale, sociale et rurale¹⁷⁴, des délégations de signature en matière amiable¹⁷⁵. Or, la mission n'a identifié qu'un très faible nombre de juridictions faisant pleinement usage de ces possibilités, l'une d'entre elles l'ayant particulièrement développé en matière amiable avec des résultats présentés comme très positifs.

L'élaboration collective d'une politique jurisprudentielle ou d'orientation des procédures, source de sens à l'action du magistrat et de meilleure prévisibilité pour les justiciables, reste également hétérogène selon les juridictions. Seules celles qui ont pu mobiliser les ressources humaines nécessaires pour conduire ces changements s'y sont engagées. Instaurer un mode de fonctionnement plus collectif, qui réinterroge la culture judiciaire construite depuis des décennies, voire l'individualisme exprimé à tous les niveaux juridictionnels, ne peut que s'inscrire dans la durée. Cela implique de s'appuyer sur l'engagement pérenne des acteurs de terrain mais aussi sur la construction partagée d'objectifs en ce sens, dans laquelle chaque échelon de la pyramide judiciaire doit avoir un rôle, sur la base des notions d'*intérêt d'une bonne administration de la justice ou de politique jurisprudentielle*. Les initiatives, plus ou moins formelles¹⁷⁶, visant à articuler des interventions interdépendantes ou à piloter des transformations plus globales¹⁷⁷ existent mais représentent de vrais efforts pour les juridictions tant elles sont chronophages. L'état des lieux des circuits organisationnels et procéduraux en place présenté par la DPMO¹⁷⁸ comme un préalable à l'intégration efficace de l'assistance des magistrats ne peut être conduit, pour cette raison, dans la plupart des juridictions.

De plus, l'instabilité des effectifs de magistrats et des membres de leurs équipes, conjuguée aux réformes récurrentes, fragilise les organisations déjà en place et rend difficile l'instauration d'organisations rénovées et adaptées à cette nouvelle collectivité de travail.

Les personnels de greffe comme les attachés de justice, les assistants de justice, les assistants spécialisés ont indiqué de façon majoritaire à la mission qu'ils n'avaient que peu d'interactions les uns avec les autres. Le nouveau collectif de travail doit être pensé et se construire à l'aune du rôle de chacun.

¹⁷¹ Cf. Rapport d'Anne-Sophie de Lamarzelle-Valérie Sagant- Mélanie Vay *Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire*.

¹⁷² Cf. La Semaine Juridique Edition Générale n° 13, 04 avril 2022, 438 : *l'équipe autour du juge ou le juge et son équipe ?* Gwenola Joly-Coz et Eric Corbaux.

¹⁷³ Articles 60-1 et 60-2, 77-1-1 et 77-1-2, 99-3 et 99-4 du code de procédure pénale.

¹⁷⁴ En vertu des dispositions réglementaires prises en application de l'article 37 de la loi n°2023-1059.

¹⁷⁵ Injonction faite aux parties de rencontrer un médiateur ou un conciliateur, prévue à l'article 1533 du code de procédure civile.

¹⁷⁶ Sous la forme de réunions de concertation, de coordination.

¹⁷⁷ Par le biais de projets de juridictions ou de groupes de travail transversaux.

¹⁷⁸ DPMO - Fiche sur les caractéristiques de l'organisation de travail.

La DPMO propose, désormais, un *tableau d'évaluation de la dynamique collective*, outil collaboratif qui permet d'apprécier la qualité de la prise en charge des nouveaux agents au sein des équipes. Et en fin d'année 2025, la DPMO a sollicité les chefs de cour¹⁷⁹ afin d'organiser avec les chefs de juridiction du groupe 1 des ateliers dont le premier, prévu le 5 mars 2026, sera consacré au *renforcement du collectif de travail*. A été joint à ce courrier un questionnaire sur *le collectif de travail et la lisibilité de l'organisation* incluant le rôle que les membres de l'équipe autour du magistrat peuvent jouer à différents niveaux, notamment auprès des encadrants intermédiaires ou bien encore pour des politiques transverses telles que la communication de la juridiction. Le concours de l'IGJ a été demandé par la DSJ pour accompagner ces travaux.

Une telle démarche ne peut qu'être approuvée et ses conclusions suivies dans leur application concrète au sein des juridictions.

3 LES INDISPENSABLES GARANTIES POUR LA PÉRENNITÉ DE L'ÉQUIPE AUTOUR DU MAGISTRAT, CHOIX STRATÉGIQUE POUR DES JURIDICTIONS PLUS DYNAMIQUES ET PERFORMANTES

3.1 L'urgence d'une clarification des missions et de la gestion des ressources humaines

3.1.1 *La finalisation et la diffusion d'une doctrine d'emploi nationale des attachés de justice*

Les expériences des juridictions ont permis d'avancer sur la détermination d'une doctrine d'emploi reprise par la DPMO, combinant, notamment, les attributions exclusives et partagées des uns et des autres avec l'élaboration de profils d'emploi-type d'attaché de justice¹⁸⁰.

Une modélisation théorique faite au plan national n'est pas unanimement appelée de leurs vœux par les chefs de cour et de juridiction rencontrés qui souhaitent conserver marges de manœuvre et souplesse d'organisation. La volatilité des effectifs des membres de l'équipe autour du magistrat leur apparaît la rendre moins essentielle qu'un suivi précis dans les juridictions des conditions d'emploi de ces personnels.

Au vu de ces constats en juridiction, la mission perçoit l'intérêt de l'existence d'une doctrine d'emploi nationale simplifiée, définissant des « lignes rouges », pour fonder le juste positionnement de chacun en évitant les glissements observés et garantir une gestion harmonisée. Le *génie local* fera ensuite son œuvre.

L'absence d'une telle doctrine d'emploi laisse place à des fonctionnements reposant pour l'essentiel sur *l'intuitu personae* et fait, par suite, obstacle à la mise en place d'organisations structurées et structurantes, fondant la communauté de travail poursuivie par cette équipe autour du magistrat et la rénovation de la gouvernance des juridictions.

L'existence d'une doctrine d'emploi nationale pérenne ne peut qu'être garante d'une meilleure répartition des effectifs entre les cours d'appels et les tribunaux judiciaires, entre le siège et le parquet, entre les magistrats et les non-magistrats, et d'une transparence accrue.

À cet égard, la mission estime que cette doctrine d'emploi doit se traduire en premier lieu par l'élaboration de fiches de poste type par nature de mission (assistance à la rédaction, synthèses de dossiers, recherche, organisation et assistance aux réunions, assistance aux audiences, participation aux politiques publiques, soutien administratif aux chefs de pôle ou magistrat coordonnateur...), laissant ensuite latitude aux juridictions de les adapter, par contentieux ou chambre¹⁸¹.

¹⁷⁹ Courrier aux chefs de cour du 10 novembre 2025.

¹⁸⁰ La DPMO a élaboré, dans la perspective du recrutement, deux profils d'emploi type attaché de justice, l'un pour le parquet, l'autre pour le siège.

¹⁸¹ Au jour de la rédaction de ce rapport, la DPMO, raisonnant par typologie de service, a établi deux fiches de poste types, l'une pour le service des affaires familiales, l'autre pour l'orientation parquet.

Modèles étrangers

- Protocolisation du rôle des personnels contribuant à la préparation des décisions (recherches, notes, projets de jugement) à l'instar des Pays-Bas, de la Suisse (greffiers juristes rédacteurs), des États-Unis (law clerks) ou de l'Italie (addetti UPP) * ;
- Définition claire des missions de chaque membre de l'équipe et inscription de ces rôles dans les codes de procédures à l'instar de l'Italie, l'Espagne ou les Pays-Bas*.

Sources : * Annexe 4

En second lieu, il importe que soient définis nationalement des principes d'organisation structurants, en ce qui concerne les affectations des différents membres de l'équipe autour du magistrat, les relations interpersonnelles (attaché de justice/directeur de greffe/greffier/personnels de greffe) mais aussi le rôle respectif des tribunaux judiciaires et des cours d'appel dans la gestion et le suivi de cette équipe.

Pour un suivi uniformisé de l'emploi des membres de l'équipe autour du magistrat dans les juridictions, l'administration centrale devrait définir des lignes directrices et donner des instructions concernant :

- la durée des contrats des attachés de justice, qui doit être généralisée à trois ans pour garantir la stabilité des équipes et atténuer la précarité de leur situation¹⁸² ;
- la transformation du contrat en CDI qui, outre son caractère systématique à l'issue des six ans, doit être favorisée lorsqu'elle est sollicitée par les chefs de cour avant ce terme ;
- dans le respect de l'affectation initiale au siège ou au parquet, le changement de service, chambre ou pôle des attachés de justice qui doit être possible par simple avenant au contrat, lequel doit pouvoir aussi permettre, avec l'accord exprès de l'intéressé, des affectations ponctuelles hors du service, de la chambre ou du département principal¹⁸³ ;
- La création de la fonction d'attaché de justice placé ;
- l'attention à porter à la déontologie et au risque corruptif ;
- l'attention à porter à la prévention des risques psycho-sociaux et à la qualité de vie au travail ;
- les critères d'évaluation professionnelle, à rapprocher de ceux des magistrats ;
- l'organisation du temps de travail
- la clarification des règles d'accès aux applicatifs métier.

La mission souhaite y ajouter la nécessité d'un rappel fort sur le fait que les attachés de justice travaillent sous l'autorité des magistrats qui doivent veiller à ne pas déléguer leur responsabilité décisionnelle, assurer un contrôle effectif et constant de leur activité mais aussi mettre les attachés de justice en situation d'accomplir correctement les missions qui leur ont été dévolues (élaboration d'une fiche de poste ou lettre de mission, organisation d'une formation spécifique, attention portée à la charge de travail...).

¹⁸² En région parisienne notamment, un CDD d'un an rend extrêmement complexe la simple location d'un logement.

¹⁸³ Par exemple, pour assister tel ou tel magistrat du parquet ou du siège lors de procès important et/ou complexe.

La mission insiste également sur la nécessaire clarification des règles de l'assistance aux audiences des attachés de justice et des assistants spécialisés, ainsi qu'à tout autre acte juridictionnel, notamment en cabinet, pour lever tout risque procédural.

Recommandation 1. À l'attention du directeur des services judiciaires : finaliser et diffuser la doctrine d'emploi nationale des attachés de justice intégrant la coordination des missions des différents personnels des juridictions et comprenant : a) des fiches de poste type, b) des principes d'organisation structurants, avec modalités de suivi en juridiction de l'emploi des attachés de justice, c) des lignes directrices concernant la durée des contrats, leur transformation en CDI, le changement de service, la possibilité d'attachés de justice placés auprès des chefs de cour, l'évaluation professionnelle, la prévention des risques psycho-sociaux et la déontologie.

Recommandation 2. À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur le temps de travail des attachés de justice et sur l'application à leur égard de l'article 10 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.

Recommandation 3. À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : redéfinir les règles d'accès des membres de l'équipe autour du magistrat aux applicatifs métiers et veiller à leur respect.

Recommandation 4. À l'attention du directeur des services judiciaires : inviter les chefs de cour à mettre en place un contrôle interne pour s'assurer de la supervision effective par les magistrats des missions réalisées par leurs assistants.

Recommandation 5. À l'attention du directeur des services judiciaires : demander aux chefs de cour de s'assurer que les attachés de justice sont en situation de remplir leurs missions dans des conditions appropriées en veillant notamment à l'établissement d'une fiche de poste ou d'une lettre de mission, au suivi d'une formation spécifique et à une charge de travail adaptée.

3.1.2 *Les mesures permettant la stabilité des organisations et le maintien de l'activité des juridictions*

3.1.2.1 *Une nécessaire visibilité de la répartition des emplois d'attachés de justice*

Le maintien du fonctionnement des juridictions qui ont besoin de stabilité et de prévisibilité dans un contexte d'activité toujours tendu, impose à *minima* la sanctuarisation des emplois d'attachés de justice au niveau issu de la LOPJ.

La mission intègre dans sa réflexion la nécessité pour la DSJ, de bien connaître les besoins réels des juridictions au regard de l'évolution de leurs spécificités et de pouvoir s'y adapter avec réactivité. Elle considère également indispensable de meilleures anticipation, planification et coordination des arrivées en juridiction de l'ensemble des personnels et magistrats.

Ainsi, elle recommande l'établissement d'un document de référence annuel sur la répartition des emplois d'attachés de justice par cour d'appel. Cela n'exclurait pas des adaptations ponctuelles pour accompagner des choix affectant particulièrement l'activité de telle ou telle juridiction¹⁸⁴.

Pour prévenir l'instabilité source de désorganisations des juridictions, de rupture de la continuité des actions entreprises, les risques accrus de confusion dans les rôles de chacun et la lassitude manifestée par les magistrats et les personnels de greffe, il conviendrait de limiter les fluctuations, en cours d'année, dans les autorisations de recrutement des attachés de justice. Il en est de même pour le volume des vacations des magistrats à titre temporaire et de la masse salariale disponible pour le recrutement des assistants de justice.

Recommandation 6. À l'attention du directeur des services judiciaires : établir un document de référence sur la répartition des emplois d'attachés de justice, par cour d'appel, consolidant *a minima* ceux prévus par la loi d'orientation et de programmation pour la justice 2023-2027.

3.1.2.2 Une amélioration des conditions salariales des attachés de justice

Une évolution de la grille salariale des attachés de justice¹⁸⁵ assurerait davantage de stabilité dans les effectifs, en leur offrant des perspectives de carrière.

La DSJ a fait savoir à la mission que *si un travail de construction d'une grille indiciaire a été effectué par la DPMO, le coût budgétaire serait important et difficilement soutenable dans le contexte actuel.*

Pour le secrétariat général, *l'élaboration d'un référentiel de rémunération des contractuels, assorti le cas échéant, d'une structure de rémunération associant, comme pour les titulaires, un étage indiciaire correspondant à la séniorité mais sans GVT¹⁸⁶ automatique et un étage indemnitaire reposant sur les mêmes principes que l'IFSE¹⁸⁷ des fonctionnaires, pourrait permettre d'assurer la transparence qui existe pour les fonctionnaires via les statuts particuliers, les grilles indiciaires et les textes relatifs au régime indemnitaire de ceux-ci, ainsi que de rendre plus convergentes les modalités de gestion.* Néanmoins, le secrétariat général précise que *la rémunération des contractuels doit rester plus individualisée que celle des fonctionnaires pour tenir compte de la spécificité des parcours professionnels antérieurs effectués dans le secteur privé.*

La mission considère que cette question emporte des enjeux notables pour la pérennité de l'équipe autour du magistrat et plus généralement pour le fonctionnement des juridictions.

Recommandation 7. À l'attention de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires : envisager la création d'une grille salariale évolutive des attachés de justice et un régime indemnitaire permettant de récompenser les plus méritants.

¹⁸⁴ Création d'un nouvel établissement pénitentiaire, d'un centre de rétention des étrangers.

¹⁸⁵ Allant au-delà du plafond actuel des 32000 euros bruts.

¹⁸⁶ Glissement vieillesse technicité.

¹⁸⁷ Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise.

3.1.2.3 Un meilleur suivi des emplois

Il est indispensable que les chefs de cour, et les SAR qui les appuient, ainsi que les chefs de juridiction assurent un suivi de l'emploi et des contrats de ces personnels contractuels, tout particulièrement les attachés de justice, et disposent d'outils leur permettant de connaître en temps réel leurs effectifs par catégorie d'emplois. Or, la mission a constaté, au cours de ses travaux, un manque d'actualisation de l'application LOLFI, logiciel utilisé pour le suivi et la localisation des effectifs de magistrats, fonctionnaires et certains contractuels. Les données qui y figurent ne tenaient compte que de façon aléatoire des modifications d'effectifs et des changements de statuts et de catégories, notamment pour les postes de chef de cabinet. La DSJ à laquelle la mission en a fait retour s'est saisie de ces difficultés, LOLFI étant en cours d'évolution et de mise à jour.

À cet égard, les emplois de contractuels de catégorie A doivent être consolidés par transformation en postes d'attachés de justice ou de chefs de cabinet, afin de clarifier les conditions d'emplois et de limiter la multiplication des statuts. Cette consolidation est également en cours.

S'agissant des postes de chefs de cabinet localisés dans tous les TJ du groupe 1 et dans la moitié de ceux du groupe 2, certains sont à ce jour occupés par des attachés de justice, recrutés anciennement comme contractuels A chargés de mission dans le cadre de la justice de proximité. La mission estime qu'ils doivent être clairement distingués des attachés de justice qui ne devraient plus exercer cette fonction. Cette analyse est partagée par la DSJ qui ne les inclut pas dans la cible de création d'emplois concernant les attachés de justice¹⁸⁸ tandis que la DPMO leur a consacré une documentation spécifique. La SDRHG a indiqué à la mission que ces postes seront ouverts, lorsque ces derniers quitteront leurs emplois, à des attachés d'administration. Au 31 décembre 2025, les chefs de cabinet, attachés d'administration de l'État, affectés dans les cours d'appel et les TJ, sont 128 pour une localisation d'emplois 2025 de 161.

Par ailleurs, la mission considère que les préconisations qui figuraient dans le rapport sur les fonctions de chef de cabinet de 2018¹⁸⁹ gardent toute leur actualité et les fait siennes pour notamment trois d'entre elles :

- recours, pour exercer les fonctions de chef de cabinet à des fonctionnaires de catégorie A : attachés d'administration centrale ou directeurs des services de greffe judiciaire ;
- pour les premiers, formation initiale sur l'organisation judiciaire et apprentissage des fondamentaux de la culture judiciaire ;
- autorité organisationnelle sur les chefs de cabinet confiée aux directeurs des services de greffe et autorité fonctionnelle aux chefs de cour et aux chefs de juridiction.

L'ensemble de ces points s'inscrit logiquement dans une démarche globale visant à conforter les corps métiers à statuts particuliers adossés à la magistrature. C'est le sens, après la création du statut particulier des cadres greffiers, du récent décret confortant le rôle des directeurs des services de greffe judiciaires sur des fonctions supérieures d'encadrement, de direction, d'administration, de conception, d'animation, d'évaluation et de coordination¹⁹⁰, avec une grille indiciaire revalorisée entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2026.

¹⁸⁸ Entretiens de la mission avec la DSJ.

¹⁸⁹ Rapport sur les fonctions de chef de cabinet des chefs de cour et des chefs de juridiction – Février 2018 et 26 juin 2018 – Pierre Valleix, Jean-François Beynel, Pascal Morere, Maria-Céleste Silva.

¹⁹⁰ Courrier adressé le 19 novembre 2025 par le garde des Sceaux aux directeurs de greffe, *acteurs clé du pilotage juridictionnel, budgétaire et managérial des cours et tribunaux* ; décret n°2025-1329 du 26 décembre 2025 modifiant le statut particulier du corps des directeurs des services de greffe judiciaires.

3.1.3 La nécessité d'une gestion des ressources humaines de proximité, professionnalisée

3.1.3.1 Un renforcement des exigences dans le recrutement et l'intégration dans un collectif de travail porteur de valeurs

L'intégration réussie des membres de l'équipe autour du magistrat tient, en grande part, à la qualité des personnes qui la composent, reconnue presque unanimement. La grande majorité des magistrats rencontrés a fait valoir que l'amélioration des parcours de sélection a été un facteur décisif de la progression du savoir-faire et du savoir-être des attachés de justice.

Une note ministérielle rappelant les grands principes à respecter et valorisant les outils mis à la disposition des juridictions par la DPMO pour le recrutement gagnerait à être diffusée¹⁹¹.

Par ailleurs, dans un but de prévention des risques corruptifs et au vu du large accès des personnels contractuels recrutés, souvent dans l'urgence, aux applicatifs métiers et aux dossiers de procédure, il est apparu indispensable à la mission de renforcer les contrôles portant sur leur fiabilité et leur sensibilisation et leur formation initiale aux règles déontologiques qui s'imposent aux personnels judiciaires. À cet égard, la mission souligne les conditions dans lesquelles l'accès à ces applicatifs est organisé, le plus souvent sans égard pour les règles de sécurité.

La mission a constaté que les recrutements n'étaient accompagnés d'aucune enquête de moralité, que la déontologie n'était pas systématiquement abordée lors des entretiens avec les candidats et que ses obligations n'étaient que brièvement exposées lors de la journée de regroupement à l'ENM¹⁹². Elle considère qu'il serait utile de rappeler ces exigences dans les divers outils destinés à faciliter l'accueil de ces personnels : site intranet, livret d'accueil.

En outre, l'absence de réelle formation initiale et la découverte, parfois, du monde judiciaire au jour de leur prise de fonction justifient un accompagnement renforcé pour leur intégration dans le collectif de travail des juridictions. Il est essentiel qu'ils mesurent, dès leur prise de poste, combien il est porteur de valeurs et combien il nécessite un savoir être. Un accueil renforcé, convivial mais empreint de solennité serait nécessaire¹⁹³. Des difficultés pouvant se présenter pour une telle mise en œuvre pour toute la juridiction du fait de l'échelonnement dans le temps des recrutements, son organisation par le service qui accueille le nouvel arrivant, accompagnée de la présentation de ses missions par chacun des membres de ce service favoriserait *a minima* cette acculturation.

Enfin, il apparaît essentiel à la mission de veiller au bien-être ou mieux-être des attachés de justice afin de rompre le sentiment d'isolement exprimé et de renforcer la cohésion de l'équipe juridictionnelle.

Recommandation 8. À l'attention du directeur des services judiciaires : inclure dans les formalités de recrutement des attachés de justice, la réalisation d'une enquête de moralité sur les candidats.

Recommandation 9. À l'attention du directeur des services judiciaires : diffuser une note aux juridictions rappelant les obligations déontologiques des membres de l'équipe autour du magistrat et mettant l'accent sur le risque corruptif.

¹⁹¹ Cf. notamment fiche DPMO d'information des candidats sur les obligations déontologiques des agents publics.

¹⁹² Lors de ses échanges, la mission a recueilli plusieurs exemples de situations qui lui sont apparues peu compatibles avec l'exercice des fonctions d'attaché de justice, sans qu'elle ait pu mener des investigations plus poussées à cet égard. La DSJ a évoqué quelques procédures de licenciement menées en conséquence.

¹⁹³ Les agents contractuels prêtent serment devant la cour d'appel en raison de leur recrutement par celle-ci.

Recommandation 10. À l'attention du directeur des services judiciaires : appeler l'attention des chefs de cour sur le nécessaire accompagnement à la prise de poste des attachés de justice par un accueil spécifique de présentation au sein de leur service mettant l'accent sur les valeurs de l'institution judiciaire.

3.1.3.2 *Des instances de dialogue social à faire évoluer*

La mission a constaté les difficultés des attachés de justice à se situer au sein de la dichotomie professionnelle historique entre magistrature et greffe, en plus du flou hiérarchique de leur gestion, déjà relevé dans ce rapport¹⁹⁴. Elles se traduisent également dans les instances de représentation des juridictions qui n'ont pas évolué avec l'arrivée massive de ces nouveaux agents.

Toutefois, en première analyse, le positionnement des attachés de justice dans les AG de fonctionnaires apparaît parfaitement cohérent, car ils partagent avec les personnels de greffe le rattachement aux règles de la fonction publique d'État.

Par ailleurs, leur participation aux différentes AG de magistrats n'apparaît pas toujours opportune. Même si des questions d'organisation, de mobilité ou de fond peuvent intéresser les attachés de justice, ces instances disposent de compétences exclusives, telles que la désignation de magistrats sur des postes spécialisés ou l'adoption d'avis sur l'ordonnance de roulement, qui ne concernent que les magistrats et contribuent à garantir l'indépendance de fonctionnement des juridictions.

Plusieurs chefs de juridiction ont soutenu auprès de la mission la nécessité de voir procéder à des évolutions, parfois déjà effectives en pratique, comme leur participation informelle aux AG des magistrats sans voix délibérative. Cette solution semble répondre aux besoins des attachés de justice d'être informés des orientations stratégiques de la juridiction et des mouvements de magistrats, sujets qui impactent directement leur travail, tout en préservant le cœur décisionnel de ces instances, réservé aux magistrats. Dans le même temps, les directeurs de greffe devront veiller à réserver systématiquement durant les AG de fonctionnaires, un temps dédié concernant les sujets propres aux attachés de justice.

De telles évolutions, simples à ancrer dans des modifications réglementaires, n'épuisent toutefois pas la question du manque de représentation spécifique de fonctions hybrides comme celles des attachés de justice et des autres membres de cette équipe autour du magistrat. La création récente d'associations professionnelles d'attachés de justice et d'une section dédiée au sein d'une organisation syndicale, en plus de l'élection de représentants des attachés de justice au sein de commissions restreintes dans certaines juridictions, confirment ce besoin et constituent des premiers pas vers la reconnaissance d'un nouveau métier original dans les juridictions, justifiant un cadre de dialogue rénové.

Une réflexion approfondie sur les structures de dialogue social, comme suggéré dans le rapport sur la gouvernance des juridictions de juillet 2024¹⁹⁵, pourrait donc être conduite en associant les différents syndicats et associations professionnelles, pour chercher à combiner d'indispensables logiques de corps à des logiques plus transversales proches du fonctionnement des équipes juridictionnelles, garantissant à chaque acteur une place et une voix adaptées à leurs responsabilités.

Recommandation 11. À l'attention du directeur des services judiciaires : mener une réflexion sur les instances de dialogue social au sein des juridictions à l'aune des évolutions des organisations et des métiers.

¹⁹⁴ Cf. 2.2.1

¹⁹⁵ Rapport de la mission sur la filière administrative et la gouvernance des tribunaux judiciaires et des cours d'appel- Jean-François Beynel, Marie-Christine Tarrare, Christophe Logez, Françoise Lestrade, juillet 2024, p.45.

3.1.3.3 Une gestion administrative à distinguer de la ligne hiérarchique fonctionnelle

Le regroupement des effectifs de greffe des juridictions de première instance, initié par la réforme de l'organisation judiciaire de 2019, a développé considérablement la fonction de gestion administrative des personnels dans les tribunaux judiciaires.

Le recrutement massif d'agents contractuels a encore augmenté ce besoin et il apparaît désormais indispensable de doter l'échelon local de ressources compétentes, en capacité de gérer les situations administratives individuelles et d'apporter directement à tous les personnels des réponses fiables à leurs questionnements légitimes.

Les disparités de la gestion administrative des attachés de justice mises en évidence par la mission ne sont pas satisfaisantes tant pour les personnels concernés que pour les services gestionnaires. En outre, la complexité de la gestion des ressources humaines contractuelles nécessite des connaissances spécifiques.

Aussi, la mission considère que la gestion strictement administrative des contractuels assistants du magistrat doit être confiée à des personnels dont c'est le cœur de métier et centralisée au niveau d'un service unique afin d'harmoniser les pratiques, professionnaliser la gestion et leur assurer une égalité de traitement.

Sans porter atteinte à l'autorité hiérarchique et fonctionnelle exercée par les chefs de cour ou de juridiction et les magistrats coordonnateurs sur les attachés de justice et autres membres de l'équipe autour du magistrat, la création d'un service des ressources humaines de proximité (SRHPROX) au sein des juridictions (tribunal judiciaire et cour d'appel), rattaché à la direction de greffe paraît la solution la plus adaptée en termes d'efficacité et d'efficience.

Les effectifs nécessaires au fonctionnement de ce SRHPROX dépendront de la taille de la juridiction et du nombre d'agents titulaires et contractuels à gérer administrativement. Il devra, en toute hypothèse, être en lien direct avec le SAR pour éviter la multiplicité des intervenants, en définissant leurs compétences respectives et les faisant connaître. Suivant sa configuration et sa dimension, son animation et sa gestion pourraient être confiées à un cadre greffier ou un secrétaire administratif.

Recommandation 12. À l'attention du directeur des services judiciaires : créer, à l'échelon des juridictions, un service des ressources humaines de proximité, placé auprès de la direction de greffe, pour assurer la gestion administrative des fonctionnaires et des contractuels.

3.1.4 Une formation à renforcer et des perspectives d'avenir à tracer

La mise en place d'un programme pédagogique pour tout agent nécessite de connaître les missions, les compétences et les objectifs assignés aux personnels concernés. En l'état, l'absence de visibilité des écoles de formation (ENM et ENG) sur la doctrine d'emploi des membres de l'équipe autour du magistrat ne favorise pas la définition et l'élaboration d'un tel programme.

Néanmoins, afin de renforcer la formation des attachés de justice dont la faiblesse a été mise en exergue par la mission supra, le principe de l'e-learning pourrait leur être étendu¹⁹⁶. L'organisation de regroupements fonctionnels, que certaines cours d'appel ont pris l'initiative d'organiser, dans les premiers temps de leur prise de fonction apparaît indispensable. Elle devrait pouvoir être à *minima* déconcentrée, par service, la formation nationale pouvant être réservée aux fondamentaux de l'exercice des fonctions judiciaires.

¹⁹⁶ Le modèle de la formation dispensée aux conseillers prudhommes par l'ENM est intéressant à titre d'exemple.

Il serait utile aussi d'élargir l'offre de formation qui leur est faite par l'ENM et de leur réserver quelques places a priori, en leur ouvrant parallèlement un large accès à l'espace documentaire¹⁹⁷. En effet, l'apprentissage de la culture judiciaire et du travail en équipe rend très utiles les formations ouvertes à un public diversifié.

L'impératif de formation rejoint ici celui de la fidélisation, ce qu'ont souligné les organisations professionnelles de magistrats, en évitant cependant que cette formation continue ne se transforme en une préparation aux concours.

La formation déconcentrée des attachés de justice et le recours aux magistrats honoraires, lorsque les juridictions bénéficient de leur concours, permettraient également d'accroître ces possibilités.

Une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information est indispensable et pourrait, elle aussi, être déconcentrée.

En outre, la mission recommande la diffusion systématique aux attachés de justice des formations organisées par l'ENG, notamment pour l'apprentissage des outils informatiques et des applicatifs métiers.

Enfin, les formations proposées autour de l'apprentissage du travail en équipe sont un atout pour l'acculturation de celui-ci. Il serait utile d'inciter les attachés de justice à y participer.

Recommandation 13. À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature : renforcer la formation des attachés de justice au moyen de l'*e-learning* et leur donner un large accès au catalogue des formations ouvertes aux magistrats.

Recommandation 14. À l'attention de la directrice de l'École nationale de la magistrature et du directeur des services judiciaires : accroître le nombre des modules de formation déconcentrée réservés aux attachés de justice, dès leur prise de fonction en y incluant systématiquement une formation à la déontologie, aux risques corruptifs et aux atteintes à la probité ainsi qu'à la politique de sécurité des systèmes d'information.

Recommandation 15. À l'attention du directeur des services judiciaires : veiller à la diffusion du programme de formation continue de l'École nationale des greffes aux attachés de justice.

¹⁹⁷ Il a été indiqué à la mission que l'espace documentaire de l'ENM ne reste disponible qu'un an aux attachés de justice alors qu'il reste ouvert aux magistrats.

3.2 La mise en place harmonisée d'outils d'évaluation quantitatifs et qualitatifs

3.2.1 *Les possibilités d'appréciation de l'impact de l'équipe autour du magistrat sur l'efficacité et la performance des juridictions*

Dans sa déclaration d'Annecy le 28 mars 2024, le garde des Sceaux, faisant état de la création de la fonction d'attachés de justice et de l'effort budgétaire accompli à cette fin a conclu, en citant les propos tenus par le Président de la République : *nous devons des résultats à nos concitoyens*. Il a déclaré à propos des moyens sans précédent dont la justice venait de bénéficier : *nous sommes désormais comptables de leur utilisation*.

L'impératif de la mesure de l'efficacité de l'équipe autour du magistrat s'impose dès lors que sa pérennité est reconnue comme une nécessité.

Divers interlocuteurs de la mission ont souligné combien était loin une réflexion économétrique sur l'apport de chacun des acteurs de la production judiciaire à savoir l'évaluation de la productivité par euro dépensé. D'aucuns se questionnent tout de même sur la meilleure répartition d'un point de vue strictement financier des effectifs de l'équipe autour du magistrat, mais aussi des magistrats à titre temporaire et honoraires, en tenant compte de leur rémunération, du temps nécessaire de formation et du travail susceptible d'être rendu.

La mise en place d'indicateurs révélateurs de performance ou d'efficacité de l'équipe autour du magistrat se heurte à l'impossibilité d'isoler statistiquement le nombre de dossiers traités par l'équipe autour du magistrat, intégrée dans une chaîne de production judiciaire. Et si un ratio d'efficacité affaires traitées par les membres de l'équipe autour du magistrat était calculé, celui-ci devrait être pondéré par rapport au ratio d'efficacité des magistrats.

La mission ne retient pas le choix d'un ratio à atteindre entre les ETP de magistrats et ceux des attachés de justice. Elle s'inscrit davantage dans la ligne du choix fait par la DSJ de retenir la prise en compte de leur présence dans les effectifs des juridictions et l'établissement d'un ratio qui leur soit propre¹⁹⁸.

Il est, toutefois, nécessaire de donner aux chefs de cour et de juridiction des outils utiles afin d'harmoniser les modalités et critères d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'équipe autour du magistrat, ainsi que de celles de la juridiction grâce à l'appui de cette équipe.

Il s'agirait de définir des indicateurs clefs en nombre réduit¹⁹⁹ à mettre en perspective avec l'évolution des effectifs de magistrats, du greffe et des membres de l'équipe autour du magistrat avec celle de l'activité des services concernés.

Le nouvel outil d'analyse de l'activité des juridictions dénommé Z-Score utilisé par la DSJ définit une performance par fonction (vue du justiciable), l'efficacité (vue du contribuable), combine l'activité et l'efficacité mais n'intègre les indicateurs RH, comprenant les membres de l'équipe autour du magistrat, qu'en *données d'éclairage*.

Les chefs de cour et de juridiction pourraient être utilement associés au choix de ces indicateurs. Une fois ceux-ci définis, ils disposeraient de toute latitude pour établir leurs plans d'actions ou pour, dans un dialogue avec l'administration centrale, fixer leurs objectifs adaptés à leurs juridictions. Une attention particulière devra être portée au choix de ces indicateurs afin de préserver la qualité du traitement judiciaire civil et pénal.

¹⁹⁸ DSJ - Dialogue de gestion 2025 – Méthodologie de collecte des données 2024 – Guide méthodologique de collecte des ETPT et données d'activité 2024 – Les Actions – 1.10. Cas particuliers – 1.10.2. Juristes assistants.

¹⁹⁹ Dans le cadre du dialogue de gestion 2025, la DSJ propose aux chefs de cour pour établir l'état des lieux des juridictions une liste de 17 indicateurs.

Ils pourront s'appuyer, le cas échéant, sur l'outil d'aide au pilotage et à la prospective A-Just permettant le suivi des effectifs affectés à chaque contentieux, la visualisation en temps réel de l'activité de la juridiction mais aussi la simulation de l'impact prévisible d'une modification d'organisation, de volumétrie des effectifs, dont les attachés et assistants de justice, ou d'affaires à traiter.

Modèles étrangers

En Roumanie, le Conseil supérieur de la magistrature, a, pour son *analyse* d'impact du modèle de management testé dans le projet-pilote financé par des fonds européens, retenu les 4 indicateurs* :

- taux de couverture - clearance rate (CR), tel que défini par la CEPEJ,
- durée d'écoulement du stock d'affaires pendantes - disposition time (DT), tel que défini par la CEPEJ,
- nombre moyen de jours nécessaires pour la rédaction de la décision,
- nombre de dossiers pour lesquels la rédaction du jugement est survenue après l'expiration du délai légal.

La mission tient, par ailleurs, à souligner les analyses conduites par l'IGJ concernant les attentes des justiciables témoignant *qu'au-delà de la prestation attendue de la justice, c'est également – voire surtout – une écoute, un respect, une attention, la reconnaissance de ses droits, mieux, la reconnaissance de sa dignité de citoyen, qui sont attendus*²⁰⁰. La récente charte déontologique diffusée par le CSM²⁰¹ mettant en lumière la notion d'humanité au cœur de l'action des magistrats confirme que l'évaluation quantitative ne peut pas être la seule ni une fin en soi²⁰².

Les apports qualitatifs de cette équipe autour du magistrat déjà soulignés *supra* devront pouvoir aussi être appréciés plus finement, notamment à travers des audits qualité en interne et auprès des usagers. Ceux-ci doivent être conçus comme de véritables indicateurs de la qualité du service public de la justice.

La mission recommande pour tenir compte de la situation particulière des attachés de justice :

- de préciser dans le guide méthodologique de collecte des ETPT et données d'activité, pour l'action *soutien*²⁰³ la prise en compte des attachés de justice au titre des activités partenariales et de contrôle qui pourraient être autrement dénommées afin de mieux correspondre à l'accompagnement stratégique des politiques juridictionnelles en ce qui concerne le siège et judiciaires en ce qui concerne le parquet ;
- de déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice, un temps d'activité forfaitaire, pour leur première année d'activité, correspondant à leur temps de formation pendant lequel ils ne peuvent être efficaces²⁰⁴ ;
- de comptabiliser pour les magistrats au titre de l'action *animation de formation* une part d'ETPT correspondant au temps qu'ils consacrent à former les attachés de justice²⁰⁵.

²⁰⁰ Rapport IGJ août 2020 *les attentes des justiciables*.

²⁰¹ Charte déontologique du 12 décembre 2025.

²⁰² Cahiers de la Justice décembre 2025.

²⁰³ DSJ – Dialogue de gestion 2025 – Méthodologie de collecte des données 2024 – Guide méthodologique de collecte des ETPT et données d'activité 2024 – Les Actions – 1.4. Action 6 - Soutien

²⁰⁴ Ce temps pourrait être estimé à trois mois environ, soit à 0,3 ETPT.

²⁰⁵ DSJ – Dialogue de gestion 2025 – Méthodologie de collecte des données 2024 – Guide méthodologique de collecte des ETPT et données d'activité 2024 – Les Actions – 1.5. Action 7 - Formation

Par ailleurs, la mission recommande que la DPMO mette à disposition des juridictions des tableaux harmonisés de mesure du travail accompli par les membres de l'équipe autour du magistrat²⁰⁶.

Recommandation 16. À l'attention du directeur des services judiciaires : définir, avec les chefs de cour, des indicateurs clefs d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la juridiction incluant l'apport de l'équipe autour du magistrat.

Recommandation 17. À l'attention du directeur des services judiciaires : Actualiser le guide méthodologique de collecte des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour : a) déduire de l'ETPT déclaré pour les attachés de justice une part forfaitaire correspondant à la période de leur formation, b) inclure dans l'action soutien pour les attachés de justice, la part d'ETPT consacrée aux activités partenariales et à l'accompagnement des politiques juridictionnelles et judiciaires, c) comptabiliser pour les magistrats, dans l'action *formation dispensée*, une part correspondant au temps consacré à la formation des attachés de justice.

Recommandation 18. À l'attention du directeur des services judiciaires : Diffuser des tableaux de bord harmonisés de l'activité des membres de l'équipe autour du magistrat.

3.2.2 La mise à jour des outils de gestion des ressources humaines des greffes

La mise en place de l'assistance des magistrats tant au siège qu'au parquet a des impacts sur l'organisation du travail des greffes et sur le travail des greffiers et des agents de catégorie C ainsi que sur tous les acteurs de la chaîne civile et pénale dans les juridictions. L'arrivée des cadres greffiers vient également modifier la gestion des services du greffe en renforçant le rôle l'encadrement intermédiaire.

Dans ce contexte, l'outil de gestion et de répartition des emplois des fonctionnaires de greffe (OUTILGREF)²⁰⁷ qui mesure la charge de travail des personnels des greffes et le référentiel des métiers et des compétences des greffes (RMCG) qui recense tous les métiers du greffe et les compétences y afférentes, doivent être actualisés.

Cette actualisation est d'autant plus importante que le RMCG permet de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines des greffes. Elle doit donc se faire à l'aune des évolutions des missions et des tâches confiées aux directeurs des services de greffe judiciaires, des greffiers, des cadres greffiers et des agents d'exécution en y intégrant l'activité des contractuels A, B et C et celle de l'équipe autour du magistrat.

Par ailleurs, la nécessité de renforcer la gouvernance des juridictions et l'encadrement intermédiaire dans les greffes des juridictions doit être pris en compte pour la mise à jour de ces deux outils RH (OUTILGREF et RMCG), indispensables à la gestion des ressources humaines des greffes.

Recommandation 19. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre à jour l'outil d'évaluation et de répartition des effectifs de greffe et le référentiel des métiers et des compétences à l'aune des évolutions des métiers de greffe et de l'activité de l'équipe autour du magistrat.

²⁰⁶ Le modèle des cadres du parquet pourrait être retenu.

²⁰⁷ Créé en 1992 par la sous-direction des greffes de la direction des services judiciaires.

3.3 Les axes d'orientation stratégiques devant intégrer le développement de l'intelligence artificielle

3.3.1 *L'organisation des juridictions résolument adossée à une assistance renforcée du magistrat et un collectif de travail*

À l'issue de ses très nombreuses consultations, la mission a acquis la certitude qu'il est impératif d'adopter dès à présent une réflexion stratégique sur les organisations des juridictions et sur les missions que leurs différents acteurs doivent assurer durablement et sur celles qui pourraient être exercées par d'autres.

Il est constant que la justice en France continue de subir, malgré des efforts budgétaires, un déficit structurel ainsi que le démontrent, année après année, les études de la CEPEJ²⁰⁸. Et au moment de la rédaction de ce rapport, rien ne permet d'envisager à court terme la finalisation d'un référentiel de la charge de travail des magistrats à l'instar de celui qui existe pour les personnels de greffe (OUTILGREF). À cet égard, la Cour des comptes a mis en exergue, depuis plusieurs années, cette carence des services judiciaires²⁰⁹, rappelant que ce référentiel permettrait une évaluation objective des besoins en ressources humaines des juridictions.

C'est pourquoi, sans attendre l'aboutissement de ce référentiel, la mission considère qu'il est désormais indispensable pour le ministère de la justice, de définir des orientations stratégiques en termes de gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes pour les dix prochaines années.

Cette vision stratégique à moyen et long terme s'impose au regard des fortes contraintes à venir sur la disponibilité et l'employabilité des ressources humaines en raison notamment du nombre important de départs en retraite attendu jusqu'en 2030. Dans le corps des greffiers, compte tenu de sa démographie et de l'absence de progression significative de ses effectifs réels en juridiction au cours des dernières années, ce besoin apparaît particulièrement criant, alors même que le comité des États généraux de la justice proposait *de renforcer les effectifs des greffiers de 2 500 à 3 000 personnes, dont certaines participeront aussi à l'aide à la décision*.

Cette réflexion se doit d'intégrer aussi les limites inhérentes au recrutement des magistrats et des fonctionnaires de greffe, que ce soit sur le plan logistique et des capacités immobilières des écoles de formation, ou au regard des possibilités des universités à préparer des étudiants.

Pour autant, si des voies parallèles sont possibles et souhaitables pour accroître ces recrutements et enrichir la diversité des profils des magistrats et personnels de greffe, un certain nombre d'interlocuteurs de la mission ont aussi fait valoir l'intérêt de contenir les effectifs de magistrats pour maintenir le niveau d'exigence de compétence, de valeurs et d'engagement ainsi que l'attractivité de ce corps, rejoignant, en cela, les observations formulées auprès de la mission par les juridictions financières.

Au-delà de ces considérations, une nouvelle conception collaborative de l'ensemble du processus conduisant à la production judiciaire, en adéquation avec les attentes des justiciables, doit prévaloir. Elle doit s'accompagner d'une évolution de l'organisation des juridictions et des métiers de leurs acteurs.

Les travaux de parangonnage conduits par la mission auprès des juridictions administratives, financières, du Conseil constitutionnel ainsi que des pays européens mais aussi les échanges avec différents barreaux témoignent d'un intérêt certain, voire d'une nécessité, d'un tel modèle.

Dans ces conditions, l'avenir des juridictions doit être conçu avec un nombre de magistrats qui ne pourra pas progresser indéfiniment mais qui seront aidés par une équipe pérenne, pensée, structurée et composée de personnels d'assistance d'un niveau suffisant pour une efficacité mesurable.

²⁰⁸ Il convient d'indiquer que la CEPEJ examine des systèmes judiciaires extrêmement différents et que les indicateurs qui en résultent, comme les médianes du nombre de magistrats par 100 000 habitants, ne représentent pas des objectifs à atteindre.

²⁰⁹ Cf. rapport Cour des Comptes-21 octobre 2021-Améliorer la gestion du service public de la justice.

3.3.2 *L'accélération de la déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des cours d'appel*

Le rapport des États généraux de la Justice a souligné que *la gestion des ressources humaines est longtemps demeurée un impensé au ministère de la justice. Il a jugé indispensable de mieux gérer ces ressources, de les répartir de manière plus équitable entre les juridictions et d'introduire une vision de moyen et long terme dans leur pilotage.*

Les travaux de la mission font ressortir l'absolue nécessité d'une meilleure articulation de la gestion des différents personnels et corps au sein des juridictions afin notamment que leurs affectations respectent des ratios d'équilibre entre les différents agents (ratios magistrats/greffe, magistrats/greffiers, magistrats/non magistrats, siège/parquet, première instance/cour d'appel), clef d'un fonctionnement efficient, et qu'elles soient harmonisées sur le plan de la temporalité.

Dans la suite de ses préconisations, la mission estime que l'approche de la gestion des ressources humaines doit intégrer cette équipe juridictionnelle pour sortir d'une budgétisation séparée, magistrats, greffiers, personnels de greffe et attachés de justice et retenir comme unité de base budgétaire le magistrat et son équipe d'où la nécessité d'une modélisation des organisations évoquée *supra*. Cela implique une articulation accrue des services RH et budgétaires de la DSJ (68 % du budget du programme 166 justice judiciaire est consacré à la masse salariale), la mission ayant, au cours de ces travaux, perçu un fonctionnement trop détaché les uns des autres.

C'est pourquoi la mission préconise la mise en place, au sein de la direction des services judiciaires, d'un service unifié des ressources humaines lequel pourrait aller jusqu'à englober la gestion de la masse salariale.

Dès lors, dans un environnement budgétaire contraint, ne peut être négligée une réflexion économétrique sur l'apport de chacun des membres de l'équipe autour du magistrat afin de disposer d'une connaissance objective de la « productivité » par euro dépensé. Cette analyse doit aussi intégrer une comparaison avec le coût et l'efficacité des membres de l'équipe de magistrats à savoir les magistrats honoraires et les magistrats à titre temporaire.

Cela suppose une analyse fine et au plus près des réalités de terrain pour déterminer dans quel service, pour le traitement de quel contentieux ou pour le suivi de quelle politique juridictionnelle, il est préférable d'affecter un attaché de justice, un magistrat à titre temporaire ou un magistrat honoraire, au regard de l'efficacité de chacun, de l'investissement qu'il représente en formation, de son expérience approfondie et de son coût budgétaire.

Les chefs de cour, ordonnateurs secondaires, en concertation avec les chefs de juridiction, sont les plus à même de réaliser ces analyses et les arbitrages qui en découlent, en fonction notamment des politiques juridictionnelles qu'ils entendent mener. Des chefs de cour entendus par la mission ont revendiqué cette déconcentration avec la notification en début d'année d'une dotation globale en masse salariale concernant les titulaires et les non titulaires qu'ils gèreraient en toute responsabilité, avec l'appui du SAR.

Sous réserve d'une expertise de sa faisabilité, cette proposition va dans le sens d'une plus grande responsabilisation des chefs de cour et d'une politique de déconcentration plus audacieuse dans les domaines de la gestion budgétaire et des ressources humaines ainsi que sur le plan de l'organisation des juridictions autour des flux juridictionnels.

À cet égard, la mission considère que ces évolutions permettraient une meilleure adéquation des moyens humains aux besoins des juridictions.

Recommandation 20. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place, au sein de la direction des services judiciaires, un service unifié des ressources humaines de la magistrature et des greffes afin de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines des services judiciaires coordonnée et adaptée à l'évolution des organisations et des métiers et mener une réflexion pour y intégrer, le cas échéant, la gestion de la masse salariale

Recommandation 21. À l'attention du directeur des services judiciaires : mettre en place une politique de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des chefs de cour.

3.3.3 La transformation numérique et l'intelligence artificielle intégrées dans les organisations du travail

3.3.3.1 L'impact important mais encore incertain de l'intelligence artificielle

La transformation numérique des organisations, marquée par les derniers développements de l'intelligence artificielle (IA), constitue l'un des principaux leviers d'amélioration de l'efficacité et de la qualité des processus de travail. Dans le domaine de la justice, les grands modèles de langage²¹⁰ des IA génératives offrent de toutes nouvelles perspectives d'automatisation dans de nombreuses activités, comme la rédaction de résumés ou de synthèses, la réalisation de recherches juridiques avancées, l'analyse de documents ou encore l'aide à la rédaction²¹¹.

Avec le développement de l'équipe juridictionnelle, nombre de ces activités sont aujourd'hui déléguées par les magistrats, dans une phase préparatoire à la prise de décision, aux attachés et assistants de justice, et plus occasionnellement, selon les juridictions, au greffe. L'emploi de systèmes d'IA générative, en cours de test depuis fin 2025 auprès de 2 500 utilisateurs du ministère de la justice, pourrait constituer une opportunité pour réévaluer le volume et l'architecture de cette équipe, en offrant aux magistrats, ou à un nombre plus restreint de collaborateurs, la possibilité de faire réaliser ces tâches chronophages à des machines.

Ces réflexions sur la rationalisation des effectifs sont partagées avec tous les secteurs d'activités intellectuelles (banques, assurances, cabinets d'avocats...). Les études produites sur l'impact de l'IA générative dans les organisations de travail se révèlent toutefois très contrastées, sans pouvoir déterminer si les perspectives de suppression d'emplois seront une réalité et à quel terme²¹².

Dans un contexte où le ministère de la justice se trouve encore en phase d'expérimentation et face aux incertitudes des effets de cette technologie sur les organisations de travail, il a donc semblé opportun à la mission de ne pas tirer de conséquences hâtives sur de quelconques perspectives de suppressions d'emplois et de se concentrer sur des cas d'usages concrets de l'IA dans le domaine de la justice, tels qu'ils ressortent des rapports institutionnels les plus récents²¹³.

²¹⁰ Un grand modèle de langage est le moteur de programmes informatiques capables de traiter et de produire du texte de façon naturelle, grâce à un entraînement massif sur le langage humain.

²¹¹ Cf. annexe 3 pour un recensement de cas d'usage.

²¹² Cf. notamment A. Piquard, IA : « derrière la peur d'une 'jobs apocalypse', le débat monte concernant son impact sur l'emploi », *Le Monde*, 18 décembre 2025 ou encore D. Acemoglu, *The Simple Macroeconomics of AI*, MIT, mai 2024.

²¹³ Cf. les rapports institutionnels suivants : Sénat, Rapport d'information sur l'intelligence artificielle et les professions du droit, n°216, 18 décembre 2024 ; Cour de cassation, Préparer la Cour de cassation de demain – Cour de cassation et intelligence artificielle, avril 2025 ; Ministère de la justice, L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles, juin 2025.

Ces cas d'usage ont, par ailleurs, été croisés avec les principes d'usage dégagés de documents cadres d'organisations intergouvernementales²¹⁴, ainsi que la charte d'utilisation de l'IA dans les juridictions administratives publiée par le Conseil d'État, afin d'intégrer également les limites éthiques dans un contexte judiciaire²¹⁵.

3.3.3.2 *Le passage d'un agent rédacteur à un agent correcteur*

L'IA générative paraît avoir vocation à redéfinir les missions des personnels opérant certaines activités de rédaction ou de recherche, plutôt qu'à les remplacer. De producteur, l'agent devient correcteur, en se basant sur son expertise professionnelle procédurale et juridique.

Tous les rapports et principes étudiés convergent vers la nécessité de procéder à une vérification de la production des systèmes d'IA générative, ceux-ci étant caractérisés d'une part, par leur production non-déterministe, du fait des méthodes probabilistes utilisées pour générer des suites cohérentes de mots, et d'autre part, par des « hallucinations », en créant du contenu vraisemblable statistiquement mais parfois factuellement faux. Dans le contexte d'une production de documents judiciaires, seuls des juristes qualifiés de haut niveau seront en mesure de garantir la sécurité juridique des opérations, avec un gain de temps dont la quantification exacte reste encore à déterminer.

Même si le temps de production d'une première version de texte ou d'une recherche juridique se trouve fortement réduit avec l'utilisation d'une IA générative, la relecture, la détection d'éventuelles erreurs et le redressement des textes peuvent s'avérer extrêmement chronophages.

Dans ces conditions, l'hypothèse de faire reposer directement sur les magistrats les corrections de la production de l'IA conduirait à un alourdissement de leurs tâches, alors que la création d'équipes qualifiées est venue très justement contribuer à les recentrer sur le cœur de leur office. Dans un contexte de pression accrue sur la productivité, il pourrait aussi être anticipé de possibles dérives liées à un biais d'automatisation, où les magistrats, satisfaits d'une production globalement pertinente, finiraient progressivement par se reposer entièrement sur la production automatisée au détriment d'un examen critique.

La charte de déontologie des magistrats de l'ordre judiciaire²¹⁶, sans exclure l'emploi par les magistrats eux-mêmes de ces technologies, rappelle que *le magistrat ne peut en aucun cas confier à l'IA des tâches qui relèvent exclusivement de son office. Ainsi, si elle peut être une aide à la décision, l'IA ne doit jamais se substituer à la décision du magistrat qui reste responsable de son jugement.*

Les attachés de justice, assistants de justice et greffiers ont vocation à être garants du principe de « maîtrise par l'utilisateur », commun aux cadres internationaux et européens et à tous les derniers rapports institutionnels français sur l'emploi de l'IA dans un contexte judiciaire. Ces personnels sont susceptibles de jouer le rôle de premiers utilisateurs et de correcteurs des machines, sous l'autorité de magistrats, ainsi susceptibles de garder un recul et un surplomb critique suffisants sur ce travail préparatoire. Cela implique une définition claire des rôles de chacun, participant ainsi d'une structuration renforcée des organisations des juridictions.

²¹⁴ Conseil de l'Europe, Commission européenne pour l'évaluation de l'efficacité de la justice, Charte éthique européenne d'utilisation de l'intelligence artificielle dans les systèmes judiciaires, décembre 2018 et UNESCO, Guidelines for the use of AI systems in courts and tribunals, décembre 2025 (anglais seulement).

²¹⁵ Conseil d'État, Charte de déontologie de la juridiction administrative, décembre 2025.

²¹⁶ CSM, Charte de déontologie des magistrats de l'ordre judiciaire, 2025.

3.3.3.3 *L'équipe autour du magistrat comme vecteur d'acculturation des juridictions aux technologies et de garantie de la qualité du processus de production*

Correctement formés, encadrés et motivés, les membres de l'équipe autour du magistrat, souvent issus de plus jeunes générations de juristes, pourraient devenir les premiers vecteurs d'une appropriation et d'un ancrage profond de ces innovations technologiques en juridiction.

Les entretiens en juridiction de la mission ont démontré, s'il en était besoin, combien la présence de jeunes juristes diplômés est un atout considérable, apportant une culture juridique récente et une aisance dans l'appropriation des outils numériques, tout en conservant pour certains un regard critique du fait de leur expérience pratique.

Dans ce contexte, les politiques de conduite du changement du ministère pourraient cibler opportunément les attachés de justice et assistants de justice comme principaux leviers d'acculturation de l'emploi de l'IA dans les juridictions.

Les services de greffe sont tout autant concernés. Historiquement, ils ont été les premiers vecteurs de diffusion des innovations technologiques dans les juridictions françaises²¹⁷. Les divers systèmes d'IA peuvent aussi leur offrir une aide précieuse dans la gestion des tâches administratives et répétitives²¹⁸. Ce temps libéré serait à réinvestir pour leurs fonctions d'expertise procédurale et d'authentification.

Même si les magistrats doivent disposer de suffisamment de connaissances sur la nature et la portée des différents systèmes employés par leurs équipes, comme l'IA, ils ne doivent pas en devenir les premiers opérateurs. Ils doivent se consacrer à leur office, c'est-à-dire celui de « chef d'orchestre » de la production judiciaire, en procédant sur la base d'un travail préparatoire à la sélection finale des faits et moyens pertinents, puis à la motivation et à la prise de décision.

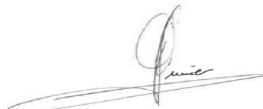
La transformation numérique ne rend donc pas l'équipe humaine caduque. Elle offre au contraire des opportunités pour consolider sa cohérence et l'installer durablement dans les pratiques. La séparation des tâches entre travail préparatoire (attaché de justice et assistant de justice), décision (magistrat) et production (greffe), s'inscrivant dans une organisation clairement structurée, est une excellente modalité d'organisation pour garantir aux citoyens la qualité du processus juridictionnel.

²¹⁷ Y. Meneceur. La transformation numérique de la justice : ambitions, réalités et perspectives. 2025.

²¹⁸ Saisie d'informations simultanée entre différentes applications, simplification de la rédaction d'actes simples comme les convocations, les notifications ou les certificats de non-appel, établissement de statistiques.

À Paris, le 17 février 2026

Joëlle Munier
Inspectrice générale de la justice



Responsable de la mission

Véronique Andriollo
Inspectrice générale de la justice



Membre de la mission

Catherine Mocko
Inspectrice de la justice



Membre de la mission

Jérôme Deharveng
Inspecteur général de la justice



Membre de la mission

Yannick Meneceur
Inspecteur de la justice



Membre de la mission

Maxime De Blasi
Chargé de mission



Membre de la mission

ANNEXES

Annexe 1.	Lettre de mission.....	83
Annexe 2.	Les cadres éthiques de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine judiciaire : synthèse des principes applicables.....	86
Annexe 3.	Synthèse de rapports nationaux relatifs à l'intelligence artificielle et la justice : cas d'usages.....	88
Annexe 4.	Étude comparative européenne et internationale sur l'organisation de l'équipe autour du magistrat	90
Annexe 5.	Liste des personnes entendues.....	106



**Le ministre d'État
garde des Sceaux
ministre de la Justice**

Paris, le

13 JUIN 2025

Le ministre d'État, garde des Sceaux, ministre de la Justice

à

Monsieur l'inspecteur général, chef de l'inspection générale de la Justice

Objet : mission thématique sur l'équipe autour du magistrat

La nécessité de mettre en place une équipe pluridisciplinaire autour du magistrat a émergé à partir des années 1990 au sein de la direction des services judiciaires (DSJ).

Cette équipe s'est progressivement développée à l'aune des besoins des magistrats du parquet et du siège dans le domaine de l'assistance juridictionnelle à partir de 1995 avec la création successive des assistants de justice, assistants spécialisés et juristes assistants. Elle a évolué à partir de 2017, avec la création d'emplois d'attachés d'administration au sein des juridictions, et de 2020, avec le recrutement de contractuels au soutien du projet de *justice de proximité*. Ce mouvement a conduit à la création du statut d'attaché de justice¹ et au renforcement des missions et compétences des assistants spécialisés. Désormais, les attributions de l'équipe autour du magistrat peuvent être de nature juridictionnelle et non juridictionnelle.

Dans le même temps, des réformes successives ont fait évoluer les missions du greffier, en particulier celle de 2015 leur confiant des missions d'assistance du magistrat² et celle de 2024 créant un nouveau statut particulier de cadre greffier des services judiciaires de catégorie A³.

Ces évolutions ont des incidences sur le rôle et le travail du magistrat et les missions du directeur de service de greffe, chargé notamment d'*organis[er] l'équipe juridictionnelle autour du magistrat (production judiciaire) et du justiciable (service public)*⁴.

¹ Articles 37, 59 et 60 de la loi n° 2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la justice 2023-2027 et décret n° 2024-965 du 30 octobre 2024 relatif aux attachés de justice et aux assistants spécialisés.

² Décret n° 2015-1275 du 13 octobre 2015 portant statut particulier des greffiers des services judiciaires et circulaire du 23 octobre 2015 relative à la réforme statutaire de la filière greffe.

³ Décret n°2024-1089 du 3 décembre 2024 portant statut particulier du corps des cadres greffiers des services judiciaires et circulaire du 3 février 2025 de présentation du corps des cadres greffiers des services judiciaires.

⁴ Tableau synthétique de l'organisation pédagogique de la scolarité initiale des directeurs de service de greffe de l'école nationale des greffes.

Le rapport remis en 2022 de la mission sur la structuration des équipes juridictionnelles pluridisciplinaires confiée à Madame Dominique LOTTIN attire notamment l'attention sur la diversité des pratiques des juridictions en ce qui concerne l'emploi des collaborateurs du magistrat, la précarité des organisations mises en place, *au fil de l'eau avec une succession de profils et d'acteurs sans définition précise de l'office de chacun*, et des disparités dans la prise en charge conduisant à une *gestion administrative chaotique qui nuit à l'efficacité*, avec un risque de sous-consommation et de perte des emplois libérés en cours d'année.

Afin d'accompagner les changements organisationnels issus de ces recrutements et de ces différentes réformes, une direction de projet a été créée au sein de la DSJ chargée de travailler sur la structuration des organisations judiciaires et sur la modélisation des équipes pluridisciplinaires juridictionnelles, en première instance comme en appel, tant au siège qu'au parquet, en prenant notamment en compte le rôle, les missions et l'apport de chacun des intervenants judiciaires.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n° 2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la justice 2023-2027, a été annoncé le recrutement de 1 800 greffiers d'ici 2027 et 1 100 attachés de justice d'ici 2025⁵. En outre, il est prévu, en vertu du décret n° 2024-1089 du 3 décembre 2024⁶ portant statut particulier du corps des cadres greffiers des services judiciaires, le recrutement de 3 200 cadres greffiers d'ici janvier 2026.

C'est dans ce contexte de mutations importantes pour les services judiciaires que je vous demande de :

- procéder à un état des lieux des modalités de recrutement, d'accompagnement, de gestion administrative et d'évaluation des attachés de justice au sein des cours d'appel et des tribunaux judiciaires ;
- analyser la localisation des emplois d'attaché de justice, leur ancienneté dans les fonctions, leur taux de renouvellement et les vacances de poste éventuelles ;
- mesurer leur adéquation au schéma d'emploi ; identifier les zones les moins attractives et les mesures mises en œuvre pour y remédier ;
- procéder à une étude du profil sociologique des membres des équipes autour du magistrat⁷ ;
- rechercher les doctrines d'emploi, la structuration et les modalités d'encadrement actuelles de ces équipes ; déterminer la part des attributions juridictionnelles et non juridictionnelles qui leur sont confiées et les modalités de leur affectation au sein des services ;
- analyser la répartition et l'articulation des missions, responsabilités et tâches confiées aux assistants spécialisés, aux greffiers, aux attachés de justice et aux autres intervenants dont notamment les greffiers réservistes judiciaires, les contractuels de catégorie B recrutés au titre de la justice de proximité et les délégués du procureur assurant la représentation du procureur de la République au sein d'instances partenariale ;

⁵ Il est également prévu le recrutement de 1 500 magistrats d'ici 2027.

⁶ Ce décret emporte la création d'un statut particulier, celui du corps des cadres greffiers des services judiciaires, à compter du 1^{er} janvier 2025 aux fins de reconnaître et valoriser l'évolution des missions des greffiers des services judiciaires, en créant un corps spécifique d'encadrement et d'expertise. Ils seront recrutés par concours externe ou interne, ou promotion au choix.

⁷ Diplômes, expériences professionnelles et projets professionnels notamment.

- mesurer l'apport de l'équipe autour du magistrat sur l'activité juridictionnelle et non juridictionnelle, en termes de capacité de traitement des affaires nouvelles, de délais de traitement des affaires d'évolution des affaires en cours, de qualité des décisions rendues et du service rendu aux justiciables et d'amélioration des conditions de travail ;
- analyser les effets de ces équipes sur l'exercice des missions du magistrat, du directeur de service de greffe et du greffe ;
- au sein du greffe, analyser particulièrement les effets de ces équipes sur l'exercice des missions et le positionnement du directeur des services de greffes judiciaires ;
- procéder à un parangonnage concernant les missions confiées aux juristes, collaborateurs directs des magistrats, au sein des juridictions administratives, financières et étrangères, le cas échéant ;
- analyser les outils et critères d'évaluation du travail des membres de l'équipe autour du magistrat mis en place au sein des juridictions et rechercher les pistes d'harmonisation et d'évolution envisageables ;
- analyser l'impact de la transformation numérique et de l'IA et en particulier du développement des outils de mobilité (ultraportables, VPN, wifi, visioconférence), de la dématérialisation pénale et civile, du développement d'outils de gestion partagée de procédures (ex : LMP ou BPN au parquet), d'une part sur la répartition des tâches et le travail collaboratif et d'autre part sur les missions ;
- faire toute proposition en vue d'améliorer le fonctionnement de l'équipe autour du magistrat.

Le cabinet, le secrétariat général, les directions du ministère et notamment la direction des services judiciaires se tiennent à la disposition de la mission.

Le rapport est attendu dans un délai de six mois.



Gérald DARMANIN

Annexe 2. Les cadres éthiques de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine judiciaire : synthèse des principes applicables

L'analyse des différentes sources (*cf. infra*) révèle une volonté commune d'encadrer l'usage des systèmes d'IA, notamment sous leur forme générative, pour en faire des outils au service de la justice sans compromettre ses principes fondamentaux. Tous les rapports s'accordent sur un socle de principes éthiques et juridiques indispensables :

- **Primauté de la maîtrise humaine** : les divers systèmes ne doivent jamais remplacer le juge ou l'avocat dans leur cœur de métier. La décision finale doit rester une activité humaine, l'outil n'étant qu'une assistance à la réflexion ou à la rédaction.
- **Respect des droits humains** : L'usage des divers systèmes doit être compatible avec les droits humains (à entendre les droits de l'homme, comme résultant de la Convention européenne des droits de l'homme, et les droits fondamentaux, au sens de la Charte européenne des droits fondamentaux) garantissant notamment le droit à un procès équitable, l'égalité des armes et le respect du contradictoire.
- **Transparence et explicabilité** : Les méthodologies de traitement des données et le fonctionnement des algorithmes doivent être accessibles et compréhensibles afin d'éviter un effet « boîte noire ».
- **Non-discrimination** : Les systèmes doivent être conçus pour prévenir et corriger les biais (ethniques, culturels, de genre ou sociaux) qui pourraient aboutir à des décisions injustes.
- **Sécurité et confidentialité** : La protection du secret professionnel et des données personnelles est une exigence absolue, proscrivant l'usage d'outils non sécurisés pour traiter des dossiers en cours.

Il se dégage également de ces différentes sources des recommandations concrètes pour une intégration réussie dans les pratiques professionnelles :

- **Formation et acculturation** : Il est impératif de former les magistrats, avocats et greffiers non seulement à l'utilisation technique (le « prompt engineering »), mais aussi aux enjeux déontologiques et aux limites de l'outil (risques « d'hallucinations »).
- **Gouvernance structurée** : Plusieurs rapports préconisent la création d'instances dédiées, comme un « Observatoire de l'IA » auprès du ministère ou des comités de suivi interne pour évaluer les projets « de bout en bout ».
- **Développement d'outils souverains** : Pour garantir la sécurité, le développement interne ou l'hébergement sur un Cloud souverain (SecNumCloud²¹⁹) est fortement encouragé pour les usages traitant des données sensibles.
- **Vérification systématique** : Les rapports insistent sur la nécessité pour le professionnel de vérifier chaque résultat produit par un système d'IA, l'utilisateur demeurant seul responsable de l'acte ou de la décision produite.
- **Assurance qualité des données** : Le succès d'un système d'IA dépend très fortement de la structuration et de la fiabilité des données d'entraînement (notamment via l'open data), nécessitant un travail de sélection et de préparation important en amont.

Sources :

- Charte éthique européenne sur l'utilisation de l'IA dans les systèmes judiciaires, CEPEJ (2018)
- Lignes directrices sur l'emploi de l'IA dans les cours et tribunaux, UNESCO (2025)
- Charte d'utilisation au sein de la juridiction administrative, Conseil d'État (2025)

²¹⁹ <https://certification.afnor.org/numerique/qualification-secnumcloud>.

- Charte de déontologie des magistrats de l'ordre judiciaire, Conseil supérieur de la magistrature, paragraphes 57 à 59 (2025)
- Intelligence artificielle générative et vigilance déontologique dans l'exercice professionnel des magistrats et des avocats et de leur équipe, Conseil consultatif conjoint de déontologie de la relation magistrat - avocat (2025)

Annexe 3. Synthèse de rapports nationaux relatifs à l'intelligence artificielle et la justice : cas d'usages

Les institutions, comme le Sénat, le ministère de la justice (rapport dirigé par Haffide Boulakras) et la Cour de cassation²²⁰, ont identifié des cas d'usage centrés sur des gains concrets d'efficacité comme la recherche documentaire avancée, l'aide à la rédaction (exposé du litige, trames de décisions) et l'orientation des procédures. Plus précisément, ces rapports évoquent :

- **S'agissant de l'analyse des écritures et la gestion des dossiers**
 - L'orientation automatique des affaires dans les chambres d'un tribunal : comme pour la Cour de cassation depuis 2020 qui analyse les mémoires ampliatifs et les oriente vers les chambres civiles compétentes, des systèmes pourraient être entraînés pour diriger les affaires entrantes vers les bonnes sections d'un tribunal.
 - La détection des litiges sériels et des connexités : il s'agit d'identifier ici la « connexité intellectuelle » (questions de droit identiques) ou matérielle (mêmes parties) entre plusieurs dossiers pour permettre des jonctions d'affaires ou des audiences thématiques.
 - La synthèse et extraction d'informations clés : des systèmes d'IA pourraient être employés pour analyser automatiquement des dossiers et extraire des données précises, comme la date du premier impayé en matière de crédit à la consommation ou les éléments clés d'un bail d'habitation.
 - La cartographie d'un litige : l'idée est d'établir automatiquement une chronologie de la procédure et de visualiser des relations entre les parties (assureur, assuré, sous-traitant, etc.).

- **S'agissant de l'aide à la recherche et à la documentation juridique**
 - L'amélioration des performances des moteurs de recherche avec des fonctions sémantiques et conversationnelles : l'amélioration de la recherche dans les bases de données via le langage naturel et des technologies de type RAG (Génération Augmentée par Récupération) pour obtenir des réponses sourcées est déjà en cours à la Cour de cassation (Jurinet, Jurica, Judilibre)
 - La veille jurisprudentielle et doctrinale : des systèmes d'IA peuvent être employés pour automatiser le suivi des décisions des juridictions du fond, de la CEDH et de la CJUE, ainsi que le chaînage automatique entre la jurisprudence et les commentaires de doctrine.
 - La détection de divergences de jurisprudence : La Cour de cassation a mené des travaux pour tenter d'identifier automatiquement des solutions juridiques opposées entre différentes chambres ou juridictions du fond, dans un objectif d'harmonisation du droit.

- **S'agissant de l'assistance à la rédaction et de la vérification**
 - L'aide à la rédaction des rapports et des projets de décisions : des blocs de motivation à partir d'affaires similaires précédemment jugées pourraient

²²⁰Cf. annexe 2 pour les sources.

- être proposés par des systèmes, des trames de décisions préremplies à partir des faits extraits du dossier.
- L'harmonisation de l'écriture et la vérification : il pourrait être opéré un contrôle automatique du respect des normes de saisie, de l'orthographe, ainsi que la détection des « oublis de moyens » (vérifier que tous les arguments des parties ont été traités).
 - La génération de résumés et de synthèses : des systèmes pourraient produire automatiquement de résumés des faits et de la procédure pour les travaux préparatoires des magistrats ou pour la vulgarisation des décisions auprès du grand public.
- **S'agissant des apports pour les services rendus au public et le support au greffe**
 - L'information et l'orientation du justiciable : des agents conversationnels (chatbots) pourraient être déployés dans les services d'accueil unique du justiciable (SAUJ) pour répondre, dans plusieurs langues, aux questions sur les procédures ou expliquer des termes juridiques complexes.
 - L'automatisation de certains actes rédigés par le greffe : il pourrait être étudié les gains potentiels d'une aide accrue à la rédaction, par exemple, d'ordonnances de désistement et à l'établissement automatique des certificats de non-pourvoi (remplissage facilité et automatique des trames).
 - La retranscription des audiences : les possibilités de conversion automatique de la parole en texte (« speech-to-text ») pourraient enrichir l'établissement des notes d'audience ou des procès-verbaux d'audition (notamment devant le juge des tutelles ou le juge des enfants).

Annexe 4. Étude comparative européenne et internationale sur l'organisation de l'équipe autour du magistrat

Étude réalisée à partir des sources ouvertes disponibles sur la thématique : données publiques issues des rapports de la CEPEJ 2022-2024 (Conseil de l'Europe), du tableau de bord de la justice de l'UE 2023 (Commission européenne), de documents nationaux (réponses au questionnaire du Comité consultatif de juges européens -CCJE, Conseil de l'Europe), rapport de l'IRB « Les métiers d'assistance à la fonction juridictionnelle » (novembre 2025), ainsi que d'exemples tirés de la littérature académique.

I. État des lieux européen et international

Les pratiques comparées révèlent plusieurs modèles d'organisation pluridisciplinaire autour du magistrat :

(1) le modèle « **collaboration permanente** » (Belgique, France, Pays-Bas, Roumanie) où des juristes assistants/attachés de justice, fonctionnaires ou contractuels, travaillent étroitement avec les juges à toutes les étapes (recherche, rédaction) ;

(2) le modèle « **délégation juridictionnelle** » (Allemagne, Suisse) où un agent, fonctionnaire, (*Rechtspfleger*- greffier juridictionnel) dispose de pouvoirs juridictionnels propres, libérant les juges de contentieux simples ;

(3) le modèle « **délégation procédurale** » (Espagne) où un agent (Letrado de la Administracion de Justicia-LAJ) prend en charge les actes procéduraux et administratifs, laissant au juge la concentration sur la décision juridique ;

(4) le modèle « **internat** » (Royaume-Uni, Irlande) où des jeunes juristes assistent temporairement les juges pour apprendre et aider, avec un apport plus limité en responsabilité ;

(5) le modèle « **renfort massif pour efficacité** » (Italie) où l'on recrute en nombre des assistants (attachés du bureau du procès) dans le but de traiter un stock d'affaires sur une période limitée dans le temps.

Chacun de ces modèles, ou combinaisons de modèles, vise à répondre aux mêmes besoins : accroître l'efficacité (délais plus courts), améliorer la qualité du service rendu (décisions mieux préparées) et soulager le magistrat des tâches non essentielles à son office de juger.

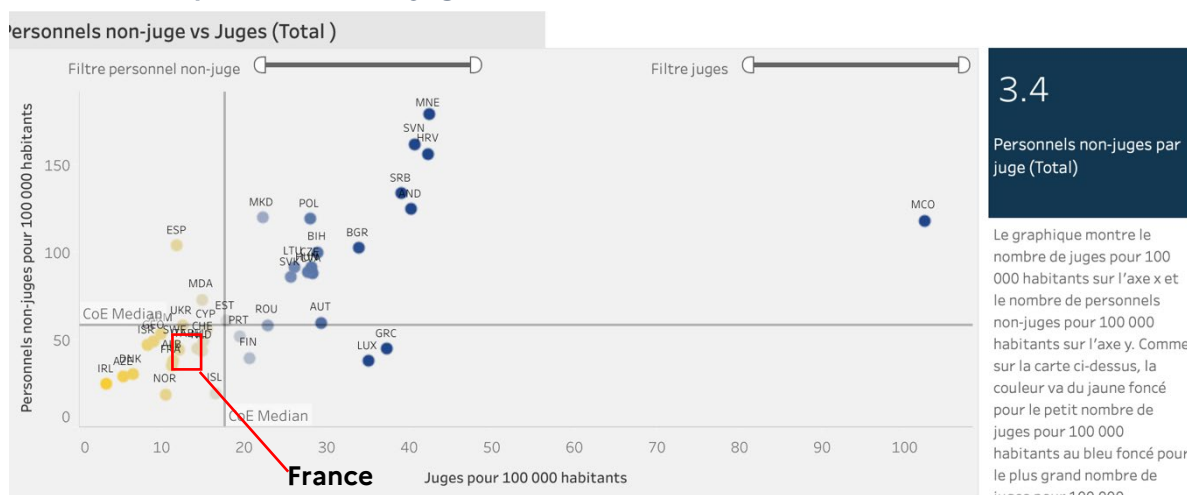
L'organisation *pluridisciplinaire* autour du magistrat, et plus spécifiquement du juge²²¹, c'est-à-dire l'ensemble des collaborateurs qui l'assistent dans ses fonctions (assistants juridiques, greffiers, experts techniques, etc.), varie considérablement d'un État à l'autre.

²²¹ La présente étude retiendra essentiellement la fonction de juge afin de permettre une meilleure comparaison avec les autres États. Les fonctions de poursuite en matière pénale s'avèrent très hétérogènes selon les États et ne permettent pas une comparaison chiffrée pertinente : l'exemple des ministères publics sera toutefois évoqué ponctuellement.

Dans de nombreux pays, cette notion «d'équipe autour du magistrat» s'est développée depuis les années 1990 pour répondre à la complexité croissante des affaires et à l'augmentation du volume de contentieux²²².

Aujourd'hui, presque tous les États européens ont mis en place une forme de soutien pluridisciplinaire aux juges²²³. Toutefois, la composition, l'organisation et le degré d'autonomie de ces équipes diffèrent selon les traditions juridiques et les besoins spécifiques de chaque justice nationale.

Distribution des personnels non-juges



Source : CEPEJ-STAT, données 2022 – Les acronymes des États sont accessibles p.10 du rapport CEPEJ 2024 (2022)

Il sera particulièrement examiné sept États : l'Allemagne (A), les Pays-Bas (B), l'Italie (C), l'Espagne (D), le Royaume-Uni (E), la Belgique (F) et la Roumanie (G). D'autres exemples notables seront évoqués en dernière partie (H).

A. Allemagne : greffiers juridiques et *Rechtspfleger*

En Allemagne, l'organisation autour du juge repose sur un greffe très étoffé et sur des personnels juridictionnels intermédiaires. En 2022, les juges disposent d'un soutien important en personnel judiciaire et administratif : le pays compte **24,7 juges professionnels pour 100 000 habitants**, un niveau nettement supérieur à la moyenne européenne (17,6)²²⁴. S'y ajoutent de nombreux agents non-juges, avec un ratio d'environ **2,54 personnels non-juges par juge**²²⁵. Ces collaborateurs se répartissent en plusieurs catégories : *greffiers juridiques* (chargés d'assister le juge dans le traitement des affaires, rédaction de minutes, etc.), personnel de greffe pour les tâches administratives, agents techniques, et surtout les *Rechtspfleger*.

Les *Rechtspfleger*, au nombre de 8 370 en 2022 (sur 52 999 personnels non-juges), sont des officiers de justice autonomes, présents en Allemagne et dans environ 35 % des États européens (sous des dénominations pouvant varier)²²⁶. Ils exercent des compétences juridictionnelles déléguées sur des matières techniques (par exemple l'enregistrement foncier,

²²² Cf. la série des études de la CEPEJ sur l'évaluation des systèmes judiciaires

²²³ A. Sanders, « Judicial Assistants in Europe – A Comparative Analysis », *International Journal for Court*, 11(3), 2020.

²²⁴ Cf. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

²²⁵ Rapport CEPEJ, p.51.

²²⁶ Synthèse du rapport CEPEJ 2024, p.2.

le règlement des successions, certaines procédures d'exécution), ce qui décharge d'autant les magistrats²²⁷. Ce modèle pluridisciplinaire intégré a permis de redistribuer les tâches : les juges se concentrent sur les décisions contentieuses complexes, tandis que les *Rechtspfleger* et greffiers gèrent les procédures plus routinières ou préparatoires.

À côté des *Rechtspfleger*, chaque juge allemand bénéficie de collaborateurs administratifs (direction du secrétariat, *Geschäftsstelle*) pour la gestion de son cabinet et de ses dossiers (préparation des audiences, rédaction de comptes rendus, etc.). Certains tribunaux et cours disposent également de référendaires ou d'assesseurs : par exemple, les plus hautes juridictions (Cour fédérale...) accueillent de jeunes juges ou juristes en détachement qui assistent les magistrats dans la recherche juridique et la rédaction, dans une optique de formation professionnelle. L'organisation allemande, qui distingue clairement les rôles, s'applique tant en matière civile et pénale (dans les tribunaux ordinaires) qu'en matière administrative (les tribunaux administratifs ayant des greffes et *Rechtspfleger* analogues pour les assister, notamment dans les procédures de contentieux de masse, comme le droit des étrangers, fiscalité, etc.).

Par ailleurs, l'Allemagne a récemment expérimenté un recours additionnel à des « assistants de justice » : depuis 2020, deux Länder ont créé à titre pilote des postes temporaires pour de jeunes juristes (*Justizassistenz*) ayant réussi leur premier examen d'État, afin de soutenir les juges tout en les incitant à embrasser la magistrature. Ces assistants du juge restent cependant très peu nombreux et leur intervention demeure marginale²²⁸.

Dans l'ensemble, le modèle allemand privilégie une structuration formelle et hiérarchisée : chaque acte de procédure ou administratif est confié à un personnel dédié (le greffier, le *Rechtspfleger* ou le juge selon la nature de la tâche), dans l'objectif d'assurer clarté et répartition efficace du travail autour du magistrat.

B. Pays-Bas : assistants juridiques permanents et travail d'équipe

Les Pays-Bas se distinguent par une rationalisation poussée du travail judiciaire et une utilisation estimée comme efficace des assistants juridiques. Le nombre de juges en 2022 y est plus faible qu'en Allemagne (**15 juges pour 100 000 habitants**, sensiblement en dessous de la médiane européenne de 17,6)²²⁹, mais chaque magistrat est épaulé par un nombre plutôt important de collaborateurs. On compte près de **2,9 personnels non-juges par juge**²³⁰, qu'il s'agisse d'assistants juridiques, de greffiers ou de personnel administratif.

La particularité néerlandaise est la présence de **juristes de greffe** (parfois appelés *référendaires* ou *greffiers juridictionnels*) qui sont généralement de jeunes juristes professionnels, employés de façon permanente par les tribunaux. Ces assistants judiciaires néerlandais, comparables à des *scribes* permanents²³¹, participent activement au traitement des affaires : préparation juridique des dossiers, rédaction de projets de jugement, proposition de solutions jurisprudentielles, etc.²³². Ils peuvent également siéger aux côtés du juge (notamment en matière pénale, le *greffier* assiste à l'audience et rédige le procès-verbal).

²²⁷ Pour une définition, cf. C. Tahri, De la création d'un *Rechtspfleger* à la française, Lexbase, 7 octobre 2010.

²²⁸ Rapport Les métiers d'assistance à la fonction juridictionnelle, IRB, novembre 2025, p.34

²²⁹ Cf. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

²³⁰ Rapport CEPEJ, p.51.

²³¹ A. Sanders, « Judicial Assistants in Europe – A Comparative Analysis », *op.cit.*

²³² Ibid.

En termes d'organisation, les Pays-Bas utilisent un système mixte : dans certains tribunaux, chaque juge ou chaque chambre dispose de ses propres assistants attitrés (*système de cabinet*), tandis que d'autres ont mis en place un pool d'assistants mutualisés au niveau de la juridiction²³³. Cette dernière modalité permet de répartir la charge de travail en fonction du flux des affaires : par exemple, un service central d'assistants peut être mobilisé ponctuellement sur un contentieux civil de masse ou en soutien d'un juge temporairement surchargé.

Dans les juridictions civiles, les assistants néerlandais prennent en charge une partie substantielle de la rédaction des jugements en première instance, sous la supervision du magistrat²³⁴.

En matière pénale, ils aident à la préparation des décisions, par exemple en rédigeant des notes sur la jurisprudence applicable ou en proposant un projet de motivation de peine.

Les tribunaux administratifs néerlandais ont également recours à des *référéndaires* (assistants de justice spécialisés) qui contribuent à l'analyse technique des dossiers souvent complexes (urbanisme, environnement, fiscalité), et peuvent proposer des ébauches de décisions.

Ce haut degré d'intégration des assistants dans le processus juridictionnel néerlandais, couplé à une importante informatisation, est souvent cité comme l'un des facteurs de l'efficacité de cette justice.

C. Italie : l'« *ufficio per il processo* » (UPP) et le renfort massif d'assistants

L'Italie offre un cas d'étude d'une réforme récente visant à structurer l'équipe autour du juge pour résorber le très lourd arriéré judiciaire. Pour mémoire, en 2022, le nombre de juges en Italie est en deçà de la médiane européenne (17,6) avec **12,2 juges professionnels pour 100 000 habitants**²³⁵. A la même date, l'assistance en personnels non-juges paraît quant à elle légèrement supérieure à la médiane européenne avec **3,62 personnels non-juges par juge professionnel** (médiane : 3,45) du fait de l'impact d'une récente réforme.

Traditionnellement, le juge italien travaillait avec un greffier d'audience et quelques agents administratifs, mais sans réseau développé d'assistants juridiques. Le système souffrait d'importants délais (plus de 540 jours en moyenne pour qu'une affaire civile soit jugée en première instance en 2022²³⁶) et d'un stock extrêmement important d'affaires pendantes. Pour y remédier, l'Italie a déployé entre 2021 et 2023 un plan national de relance (PNRR, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*), appuyé par des financements européens, afin de structurer une véritable équipe pluridisciplinaire autour du juge dénommée « **ufficio per il processo** » (UPP, littéralement, *bureau du procès*).

Cette réforme s'est traduite par le recrutement exceptionnel de plus de 21 000 personnels de justice contractuels (contrats de 3 ans liés aux financements du PNRR)²³⁷, intégrés au sein de cellules pluridisciplinaires des juridictions civiles et pénales de première et deuxième

²³³ Ibid.

²³⁴ Ibid.

²³⁵ V. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

²³⁶ V. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

²³⁷ M. Fabri, « The Italian National Recovery and Resilience Plan to decrease the length of judicial proceedings », Revue Française d'administration publique, 2022/4, n°184, 2022, pp.1015 à 1028

instance, et dont la mission est d'assister les magistrats et d'accélérer le traitement des affaires en retard. Outre des personnels administratifs, ces recrutements ont essentiellement concerné de jeunes juristes assistants (appelés *addetti all'ufficio per il processo*), recrutés pour une durée déterminée afin d'épauler les juges dans la réduction des délais de traitement. Sur les quelques 21 000 recrutements, environ 9 000 sont des attachés UPP dédiés à cette assistance juridique directe des juges. À titre d'illustration, les juges italiens sont désormais assistés de trois à cinq collaborateurs juridiques par cabinet (selon la taille du tribunal), chargés de la recherche jurisprudentielle, du tri des dossiers, de la rédaction de notes de synthèse et parfois de brouillons de jugement. L'objectif affiché est de réduire de 40 % la durée moyenne des procédures à l'horizon 2026 (soit ramener le délai moyen civil de 556 jours à environ 244 jours en première instance)²³⁸.

Sur le terrain, l'UPP s'organise de façons variables selon les juridictions. Dans certains tribunaux, les nouveaux assistants sont affectés individuellement auprès de chaque juge, qui leur délègue des tâches selon ses besoins (recherche jurisprudentielle, rédaction de projets de jugements, mise à jour de dossiers)²³⁹. D'autres juridictions ont opté pour une affectation par chambre ou par section : l'équipe d'assistants est alors mutualisée au niveau d'une division (par exemple une section spécialisée en droit de la famille ou en droit du travail) et pilotée par le président de cette section²⁴⁰. Par ailleurs, l'Italie a également encouragé la création d'unités de soutien aux procureurs (*ufficio per il processo presso la procura*), bien que sur une base volontaire, pour assister les magistrats du ministère public dans la gestion des procédures pénales complexes.

Ce renfort massif dote chaque magistrat d'un entourage professionnel complet (juristes, greffiers, informaticiens parfois) pour chercher à améliorer la productivité des juridictions. La création de l'UPP a permis de mieux préparer les audiences et les décisions (grâce aux recherches et notes fournies par les assistants), et plusieurs tribunaux italiens constatent une amélioration du traitement des affaires les plus anciennes²⁴¹.

Toutefois, l'Italie doit gérer des difficultés liées au caractère temporaire de ce renfort. Au 1er semestre 2024, la réduction des stocks n'atteint qu'environ 20 % par rapport à 2019 (contre 40 % visés). La précarité des contrats de 3 ans a entraîné plus de 2 600 démissions d'assistants depuis 2021. Un dispositif de stabilisation des postes est envisagé une fois le financement européen achevé en 2026, mais il dépendra des marges budgétaires nationales disponibles.

D. Espagne : le *Letrado* et le greffe comme assistants du juge

En Espagne, chaque juge s'appuie sur un **Letrado de la Administración de Justicia (LAJ)**, anciennement dénommé secrétaire judiciaire. Assimilés dans les analyses de la CEPEJ aux *Rechtspfleger* allemands, le LAJ travaille en binôme avec un juge. Il s'agit d'un juriste du ministère de la Justice, d'un grade équivalent à la catégorie A française, présent dans toutes les juridictions civiles, pénales, administratives et sociales.

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ *Ibid.*

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ *Ibid.*

En 2022, l'Espagne disposait d'un nombre de juges inférieur à la médiane européenne (**11,9 juges pour 100 000 habitants**, pour une médiane à 17,6). Le nombre de personnels non-juges est toutefois bien plus élevé que la médiane européenne, pour se situer à **8,69 personnels non-juges par juge** (pour une médiane s'élevant à 3,45), sans que cette différence ne puisse être justifiée par la présence des LAJ. Le nombre des LAJ s'élève en 4 470 en 2022, sur un total de sur 49 802 personnels non-juges (composé aussi de gestionnaires, employés et auxiliaires²⁴²).

Les LAJ sont chargés de l'avancement procédural des affaires, c'est-à-dire de prendre toutes les décisions et mesures nécessaires pour faire progresser le dossier (mise en état, admissions de preuves, notifications, exécutions d'actes, etc.), à l'exception de la décision finale sur le fond qui relève du juge. Le LAJ authentifie les actes, dresse les procès-verbaux d'audience si nécessaire et supervise le personnel administratif du greffe (assistants administratifs)²⁴³.

En matière civile comme pénale, il joue un rôle de « notaire de la procédure » garant du bon déroulement formel du procès. Les juges espagnols n'ont donc pas à se préoccuper de la gestion procédurale quotidienne, ce qui leur fait gagner un temps précieux. Par exemple, la convocation des parties, la vérification des délais ou l'envoi des notifications sont du ressort du LAJ, sans intervention du juge.

En juridiction suprême, il existe en plus des juristes assistants au sein du *Gabinete Técnico* de la Cour suprême, qui assistent spécifiquement les magistrats du siège dans le filtrage des pourvois et la préparation de projets d'arrêt.

En résumé, le modèle espagnol s'apparente à une collégialité fonctionnelle : chaque formation de jugement comprend le juge et un LAJ chargé d'un rôle procédural autonome. Cette organisation pluridisciplinaire, commune à tous les ordres de juridiction, améliore l'efficacité en déléguant aux LAJ les actes préparatoires et d'exécution, tout en maintenant le contrôle du juge sur la décision finale.

E. Royaume-Uni : un modèle à effectif réduit misant sur la simplification et l'externalisation

L'entité représentée par l'Angleterre et le Pays de Galles (partie du Royaume-Uni retenue pour les analyses de la CEPEJ) offre un contrepoint notable : il s'agit du pays européen avec le moins de juges professionnels par habitant avec **2,6 juges pour 100 000 habitants** en 2022 (pour une médiane de 17,6 en moyenne en Europe)²⁴⁴. Ce faible effectif de juges professionnels est à contextualiser au regard de l'organisation judiciaire des pays de *Common law*, où le nombre de magistrats non professionnels exerçant à titre occasionnel au sein des *magistrates courts* est relativement développé (**5,67 juges occasionnels pour 100 000 habitants**). Compte tenu des spécificités d'organisation de ce système judiciaire, le nombre de personnels non-juges par juge s'avère également élevé par rapport aux autres États évalués par la CEPEJ pour se situer **9,40 personnels non-juges par juge** (pour une médiane européenne de 3,45).

²⁴² Source : site internet de l'Union européenne « portail européen e-Justice », rubrique « Trouver un professionnel du droit », Espagne.

²⁴³ Art. 440 de la loi organique sur le pouvoir judiciaire.

²⁴⁴ Cf. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

Dans les juridictions de première instance anglaises (*Magistrates' Courts, County Courts, Crown Court*), il n'existe pas à proprement parler « d'assistants de justice » juristes équivalents à ceux décrits dans les États précédents. Chaque juge est généralement assisté par un greffier de justice (*court clerk* ou *legal adviser*) qui s'occupe surtout des aspects administratifs de l'audience (appel des affaires, conservation des pièces, conseils procéduraux aux juges non professionnels dans les *Magistrates' Courts*).

Les cours supérieures (*High Court, Court of Appeal, Supreme Court*), ont toutefois introduit des *judicial assistants*, qui sont de jeunes juristes, récemment diplômés, recrutés pour des missions temporaires (souvent d'une année) auprès des juges. Ces assistants effectuent principalement des recherches juridiques et préparent des résumés d'affaire ou des notes de jurisprudence, sans intervenir dans la rédaction finale des jugements. On retrouve ici un modèle « d'interne » qualifié d'« *intern fresh from legal education* »²⁴⁵.

L'organisation britannique mise par ailleurs sur la simplification procédurale et la déjudiciarisation pour compenser le faible nombre de juges : par exemple, de nombreux litiges civils sont traités par des mécanismes alternatifs (médiation, conciliation ou arbitrage) ou par des personnels non-juges (comme les *registrars* en matière commerciale) plutôt que par des juges assistés de collaborateurs.

En matière pénale, les *Crown Prosecution Service* emploient des *paralegals* qui accomplissent certaines tâches de suivi de dossier pour le compte des procureurs.

L'Angleterre et le Pays de Galles, comme tous les États de Common law, ont privilégié une approche où la pluridisciplinarité passe moins par la constitution d'équipes internes au tribunal que par la coopération avec les avocats (rôle très actif du barreau dans la préparation des dossiers) et avec des magistrats non professionnels (juges de paix bénévoles encadrés par des conseillers juridiques).

F. Belgique : un corps de référendaires pour appuyer les magistrats

En 2022, la Belgique comptait 1 684 magistrats du siège pour 11,6 millions d'habitants (soit **14,4 juges pour 100 000 habitants**, en dessous de la médiane européenne de 17,6)²⁴⁶. Le nombre de personnels non-juges était proche de la médiane européenne, pour se situer à **3,39 personnels non-juges par juge** (pour une médiane s'élevant 3,45).

Pour épauler les magistrats, un corps de référendaires (juristes assistants) a été institué par la loi du 24 mars 1999 : auparavant cantonnés à la seule Cour de cassation, ces référendaires sont désormais présents dans l'ensemble des juridictions belges. Ils sont recrutés à temps plein via un concours national, avec le statut de fonctionnaire de catégorie A et une grille indiciaire alignée sur la fonction publique. Leurs missions sont comparables à celles des attachés de justice français : recherches juridiques approfondies, rédaction de projets de jugements ou d'arrêts, notes de jurisprudence, etc. En 2023, on dénombrait environ 148 référendaires en poste, soit un ratio d'environ 1 assistant pour 10 juges. Ce renfort relativement modeste, mais stable, donne satisfaction selon les acteurs judiciaires : la profession existe depuis 25 ans sans remise en cause, et a même connu une montée en charge récente (les effectifs ont triplé par rapport au début des années 2000).

La Belgique se distingue par ailleurs par des greffiers souvent non-juristes de formation,

²⁴⁵ A. Sanders, « Judicial Assistants in Europe – A Comparative Analysis », *op.cit.*

²⁴⁶ V. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

recrutés par concours sur des épreuves d'aptitude plutôt que sur des connaissances juridiques. Dans ce contexte, les référendaires comblent un vide en apportant une expertise juridique aux magistrats du siège. Toutefois, le « travail en équipe » autour du juge y reste moins formalisé qu'aux Pays-Bas ou en Allemagne : le juge n'a pas d'influence sur le greffier qui l'assiste (celui-ci étant désigné administrativement), et l'assistance par un référendaire demeure facultative selon les juridictions. L'idée d'une équipe pluridisciplinaire structurée autour du magistrat est encore émergente en Belgique, même si l'on observe une tendance à l'élargissement des compétences de soutien (comme par exemple, le recours ponctuel à des criminologues ou à des juristes de parquet dans certains tribunaux)²⁴⁷.

G. Roumanie : pérennisation d'un projet-pilote d'assistants du juge

En 2022, la Roumanie dénombrait 4 367 magistrats du siège pour 19 millions d'habitants (soit **22,9 juges pour 100 000 habitants**, bien au-dessus de la médiane européenne de 17,6). Le nombre de personnels non-juges est en-dessous de la médiane européenne, pour se situer à **2,54 personnels non-juges par juge** (pour une médiane s'élevant 3,45)²⁴⁸.

La Roumanie a récemment introduit l'assistance à la fonction juridictionnelle pour résorber ses retards judiciaires. Un projet-pilote lancé de 2021 à 2023, sur la base de financements européens, a permis de déployer 165 assistants auprès des juges dans 19 juridictions du pays. Ces assistants du juge (*asistenți ai judecătorului*) étaient de jeunes juristes diplômés (niveau master en droit) et ont été recrutés par concours régional au niveau des cours d'appel, puis affectés en binôme avec des magistrats volontaires. Conçue dès le départ comme une collaboration étroite, l'assistance a été organisée de fait en binôme juge/assistant : l'assistant prépare des projets de décisions et notes juridiques, assiste aux audiences et appuie le juge dans la gestion du dossier, sous le contrôle de celui-ci. Le caractère facultatif de ce dispositif (seuls les juges ayant souhaité un assistant en ont reçu un) a été l'un des facteurs de son succès. En effet, les magistrats roumains, volontaires et impliqués, ont pu former directement de jeunes diplômés adaptables à leurs méthodes de travail et ont pu s'appuyer sur eux en toute confiance pour accélérer le traitement des affaires, dans un esprit de mentorat.

Ce bilan positif a conduit la Roumanie à pérenniser le dispositif. La loi n°393 du 13 décembre 2023 a instauré officiellement la fonction d'assistant du juge, désormais déployée de façon durable au niveau des tribunaux et des cours d'appel. Les assistants initialement recrutés en CDD ont pour la plupart été titularisés en CDI, et le profil d'embauche a évolué : depuis 2024, deux ans d'expérience juridique sont désormais requis pour postuler, afin de professionnaliser davantage le recrutement. Néanmoins, cette exigence est appliquée avec souplesse, la priorité restant de pourvoir les postes avec des candidats motivés par la perspective d'entrer ensuite dans la magistrature. L'assistantat est ainsi explicitement conçu comme une voie d'accès : après cinq ans d'exercice, un assistant du juge roumain peut se présenter au concours national de la magistrature et, en cas de réussite, intégrer directement l'Institut de la Magistrature avec une formation initiale allégée.

²⁴⁷ Rapport Les métiers d'assistance à la fonction juridictionnelle, IRB, novembre 2025, p.59 et s.

²⁴⁸ Cf. fiche pays 2024 de la CEPEJ.

La création des assistants du juge a entraîné une évolution notable de l'organisation du travail. Les tribunaux roumains ont formalisé la répartition des tâches entre greffiers et assistants : par exemple, avant chaque audience, le greffier d'audience dresse le procès-verbal et remet le dossier à l'assistant pour qu'il en rédige une fiche de synthèse (faits, moyens de preuve, questions de droit) à destination du juge. L'assistant du juge assume ainsi une partie des missions autrefois dévolues aux greffiers (préparation des dossiers) et aux juges (rédaction d'ébauches de décision), permettant un désengorgement à ces deux niveaux. La notion d'« équipe autour du juge » s'y est imposée comme une réalité concrète, soutenue par un effort de management judiciaire : des formations dédiées existent et chaque président de tribunal a dû adapter ses méthodes de pilotage pour intégrer ces nouveaux collaborateurs²⁴⁹.

H. Autres exemples d'équipe autour du magistrat

D'autres États présentent des pratiques intéressantes en matière d'équipes autour du magistrat. En **Slovénie**, selon un modèle proche du *Rechtspfleger* allemand, les assistants de justice peuvent aller jusqu'à traiter de manière quasi indépendante des petites affaires (sous supervision d'un juge), préparant même un projet de décision complet.

La **Suisse** emploie des greffiers-juristes dans ses tribunaux cantonaux et fédéraux : ces derniers, souvent permanents et expérimentés, participent à la rédaction des arrêts, au point que nombre de décisions sont en grande partie rédigées par eux avant relecture et validation par le juge (proche du modèle néerlandais des *scribes* professionnels).

Les pays d'Europe du Nord (par ex. **Danemark, Norvège, Suède**) ont également renforcé ces dernières années leurs corps d'assistants juridiques auprès des juges pour accélérer le traitement des affaires en stock.

À l'extérieur de l'Europe, on peut citer le cas des **États-Unis**, où chaque juge, notamment au niveau fédéral, dispose d'une équipe rapprochée comprenant typiquement 3 à 4 *law clerks* (jeunes avocats diplômés servant de référendaires) et un assistant de cabinet. Par exemple, un juge fédéral de première instance (*District Judge*) emploie généralement trois *law clerks* à temps plein et un secrétaire juridique, tandis qu'un juge fédéral d'appel a souvent quatre assistants juridiques. Ces *law clerks* américains effectuent un travail de fond (recherche, analyse, proposition de projets d'ordonnances ou de jugements) et sont pleinement intégrés à la préparation de la décision. Ce modèle illustre une conception très étoffée de l'équipe autour du juge, dans laquelle chaque magistrat fonctionne comme une petite unité dotée de moyens humains conséquents.

Enfin, mentionnons la pratique de certains pays de confier une partie de l'activité juridictionnelle à des **magistrats honoraires ou adjoints** : par exemple, comme au Royaume-Uni, en **Irlande**, de nombreux juges de première instance sont des non professionnels (juges de paix) qui siègent en formation pluridisciplinaire avec des greffiers juristes.

II. Apports de la comparaison avec les autres modèles européens

L'existence d'un lien de causalité entre bonne structuration d'une équipe autour du juge et meilleurs délais de traitement des affaires (ou du moins avec une capacité à absorber les flux) ne peut être démontrée à partir de l'exploitation des seuls rapports de la CEPEJ. Beaucoup d'autres facteurs interviennent en effet sur l'efficacité et la qualité de la justice (comme la complexité des mécanismes procéduraux, les stocks existants d'affaires, les réformes intervenues). Il peut être toutefois constaté que la célérité et les délais

²⁴⁹ Rapport Les métiers d'assistance à la fonction juridictionnelle, IRB, novembre 2025, p.133 et s.

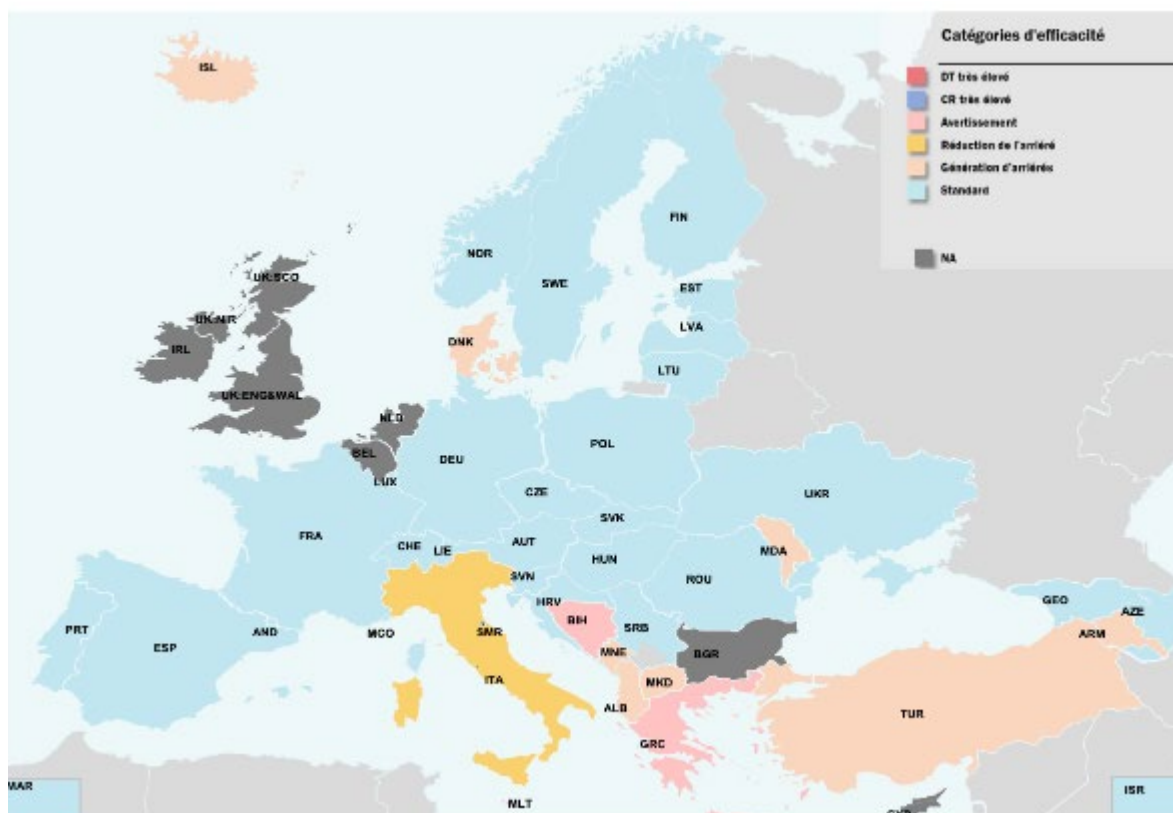
de traitement des États étudiés se situent globalement dans les fourchettes standard des médianes européennes. Sans être déterminant pour prévenir l'augmentation des arriérés judiciaires, le renforcement l'équipe autour du juge paraît être un facteur ayant permis de maîtriser d'importantes dérives.

Dans cette partie, nous comparons les modèles d'équipe autour du juge décrits ci-dessus au regard de leur impact sur les délais de traitement et l'efficacité (A) et des apports des différentes pratiques pour améliorer le fonctionnement des juridictions (B).

A. Existe-t-il un lien entre délais de traitement, efficacité des tribunaux et équipe autour du juge ?

A.1. Délais de traitement, efficacité des tribunaux

Taux de couverture et délais de traitement en matière civile et commerciale



Source : Rapport CEPEJ 2024, données 2022 – Les acronymes des États sont accessibles p.10 du rapport CEPEJ 2024 (2022)

L'un des principaux objectifs de la structuration pluridisciplinaire est de réduire la durée de traitement des affaires. Les comparaisons européennes montrent que les pays dotés d'équipes étoffées autour des juges tendent à obtenir de meilleurs résultats en termes de délais. Par exemple, l'Allemagne et les Pays-Bas, qui mobilisent un nombre important de juristes de greffe par magistrat, affichent des délais moyens relativement courts en première instance civile (de l'ordre de quelques mois). À l'inverse, des pays qui, historiquement, avaient peu de support autour du juge comme l'Italie ou la France, présentaient jusqu'à récemment des durées beaucoup plus longues pour juger une affaire civile (plus d'un an en moyenne).

Un indicateur usuel est le « disposition time » (DT) mesuré par la CEPEJ, c'est-à-dire le nombre théorique de jours qu'il faudrait pour résorber toutes les affaires pendantes au rythme de résolution actuel. En 2022, le DT en matière civile et commerciale (1^{ère} instance) était d'environ **540 jours en Italie**, contre **241 jours en Allemagne**, **359 jours en Espagne** et **160 jours en Roumanie**. La France se situait au-dessus de la médiane européenne (239 jours) avec un DT s'élevant en 2022 à **333 jours**. La donnée 2022 n'étant pas disponible pour les Pays-Bas, il sera mentionné la donnée 2020 s'élevant à 127 jours²⁵⁰. Aucune donnée n'est disponible pour la Belgique.

Ces écarts reflètent en partie la différence de ressources et d'organisation : en Italie, avant l'UPP, un juge travaillait essentiellement seul sur un stock massif d'affaires, expliquant l'engorgement : le DT en 2020 s'élevait à 674 jours. Depuis l'introduction des équipes d'assistants en 2022–2023, l'Italie a enregistré une accélération : dès 2021, on notait une hausse de 8,4 % du nombre d'affaires civiles résolues par rapport à la situation de référence, inversion de tendance attribuable au renfort des *addetti*²⁵¹. De même, en Espagne, l'existence depuis longtemps des secrétaires judiciaires, puis des LAJ, contribue à contenir des délais modérés dans de nombreux contentieux ordinaires : le juge pouvant tenir son audience et prononcer son jugement sans se charger des formalités préalables ou postérieures, l'affaire progresse plus vite. En Roumanie, le délai décroît depuis 2020, après une augmentation constante en 2012 et 2020, ce qui correspond à l'introduction de la fonction d'assistant du juge. De manière plus systémique, les délais en matière civile demeurent encore toutefois au-dessus de la médiane européenne.

Il convient donc de nuancer ces constats : les délais dépendent aussi d'autres facteurs (complexité des règles de procédure, type d'affaires et composition des stocks, etc.). Par exemple, le Royaume-Uni (entité « Angleterre & Pays de Galles »), avec très peu de juges professionnels et beaucoup de magistrats non professionnels, a longtemps réussi à contenir les délais dans certains domaines grâce à des procédures simplifiées et à une concentration sur les affaires essentielles. Toutefois, ces dernières années, un ralentissement a été constaté, notamment dans le pénal où l'arriéré a dépassé 60 000 affaires en attente fin 2021 (DT en matière pénale évoluant de 75 jours en 2018 à 109 en 2022²⁵²), conséquence d'une baisse du budget d'un sous-investissement en personnel judiciaire. Des modalités organisationnelles adaptées et ingénieuses ne parviennent donc pas à compenser les manques de moyens.

En matière pénale, les délais sont souvent contraints par la loi (détention provisoire, etc.), si bien que tous les pays s'efforcent de juger les affaires graves rapidement. On note toutefois que des équipes pluridisciplinaires solides peuvent aussi améliorer la célérité : par exemple, la gestion des dossiers de violences domestiques en Espagne est facilitée par des équipes dédiées (avec LAJ spécialisés, travailleurs sociaux intégrés, etc.), ce qui permet un traitement plus rapide et coordonné. De même, en Allemagne, le renvoi de certaines tâches (mandats d'arrêt, ordonnances pénales pour délits mineurs) à des *Rechtspfleger* allège la charge des juges pénaux, qui peuvent se concentrer sur les procès complexes.

A.2. Dotation en personnel afin d'évaluer la densité de l'équipe autour du magistrat

²⁵⁰ Source : CEPEJ rapport 2024 (données 2022), p111 et s. - <https://rm.coe.int/cepej-evaluation-report-part-1-fr-/1680b272ab>

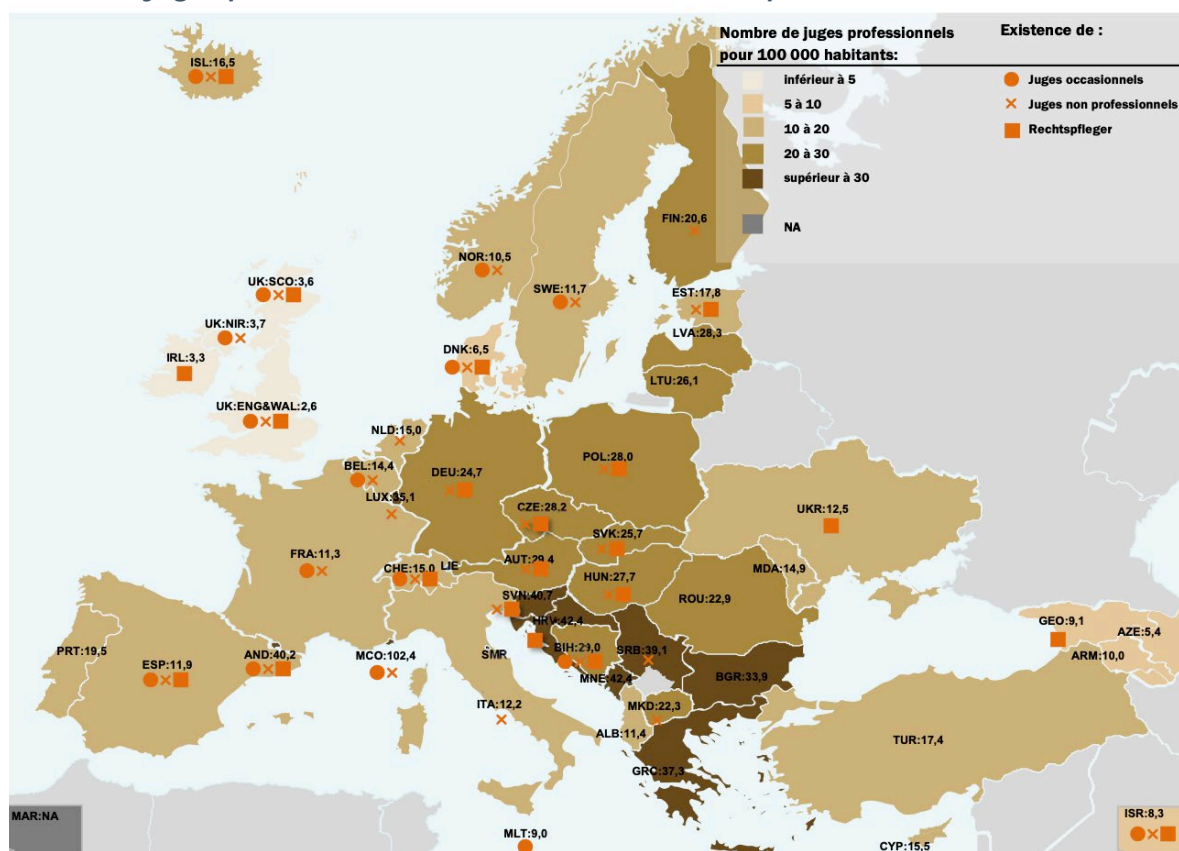
²⁵¹ M. Fabri, « The Italian National Recovery and Resilience Plan to decrease the length of judicial proceedings », op.cit.

²⁵² CEPEJ, rapport 2024 (2022), p.132

La dotation en personnel des tribunaux dans les États évalués par la CEPEJ est extrêmement variable, pour s'accorder aux spécificités de chacun des systèmes judiciaires. Ainsi, comparer les valeurs standardisées sur 100 000 habitants de pays de *Common law*, ayant historiquement favorisé le traitement de certains contentieux par des magistrats non-professionnels, les pays de droit continental ayant vu leur système structuré lors de la période napoléonienne au XIXe siècle (France, Belgique, Autriche notamment) et des États de l'ex-bloc soviétique ne fait pas nécessairement sens.

L'examen des structures des corps de magistrats (professionnels, non-professionnels, occasionnels) et de l'existence d'autres corps pouvant traiter certaines tâches juridictionnelles (modèle du *Rechtspfleger* allemand) présente toutefois un intérêt pour mieux saisir les nuances de conception entre les différents États européens.

Nombre de juges professionnels et existence d'autres corps



Source : Rapport CEPEJ 2024, données 2022 – Les acronymes des États sont accessibles p.10 du rapport CEPEJ 2024 (2022)

Parmi les États étudiés par la CEPEJ en 2024 (données 2022), l'écart du nombre de magistrats professionnels s'étend de 2,56 à 102,4 (en incluant Monaco) : l'Angleterre et le Pays de Galles compte seulement 2,56 juges pour 100 000 habitants tandis que des pays comme la Croatie en affichent 42,35 pour 100 000 habitants. La médiane européenne se situe à 17,8.

La France a déclaré 11,3 juges pour 100 000 habitants, la plaçant en dessous de la médiane.

La CEPEJ a également évalué le nombre de personnels non-juges dans les États étudiés, en distinguant notamment les pays disposant de *Rechtspfleger* (ou équivalent). La Commission a ainsi calculé un ratio de personnel non-juge par juge, afin de chercher à mesurer la densité

de l'équipe autour du magistrat.

Ce ratio s'étend de 1,07 (Luxembourg) à 9,8 (Royaume-Uni), pour une médiane se situant à 3,45. La France, sans disposer de corps équivalent au *Rechtspfleger*, se situe à 3,3 personnels non-juges par juge.

A.3. Lien entre performance et équipe autour du magistrat

Source : Rapport CEPEJ 2024, données 2022 et CEPEJ-STAT

État	Juges / 100k hab. 2022	Pers. non-juges		Rechtspfleger ou équ. / juge 2022	DT Civil et comm. (jours, 1 ^{ère} inst.)		DT pénal (jours, 1 ^{ère} inst.)	
		Ratio / juge 2022	Evol. 2020-22		2020	2022	2020	2022
France	11,3	3,3	+3,21%	N.AP.	637	333	N.D.	N.D.
Allemagne	24,7	2,54	-2,38%	0,4	236	241	N.D.	N.D.
Belgique	14,4	3,39	+2,08%	N.AP.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Espagne	11,9	8,69	-4,86%	0,78	467	359	246	203
Italie	12,2	3,62	+20,06%	N.AP.	673	540	497	355
Pays-Bas	15	2,89	+1,17%	N.AP.	127	N.D.	138	89
Roumanie	22,9	2,54	+10,94%	N.AP.	168	160	113	114
R-U. (Angl. et Pays de G.)	2,6	9,4	N.D.	N.AP.	N.D.	N.D.	143	109

Il convient tout d'abord de relever le caractère exceptionnel de l'année 2020, lors de laquelle l'ensemble des tribunaux ont dû faire face à la crise sanitaire. La décrue généralisée des affaires civiles et pénales entre 2020 et 2022 démontre toutefois une bonne résilience des systèmes judiciaires étudiés.

L'impact des investissements en personnels non-juges en Italie apparaît significatif, avec une réduction des délais de traitements tant en matière civile que pénale. L'existence d'un corps de *Rechtspfleger* (ou équivalent) ne semble pas avoir un impact univoque sur les délais de traitement. Si l'Allemagne se situe bien en-dessous de la médiane européenne, l'Espagne, accompagnant chaque juge d'un LAJ traitant de tous les aspects procéduraux demeure encore au-dessus (malgré une baisse sensible des délais tant en matière civile que pénale. La France, dont le nombre de personnels non-juges a augmenté de plus de 3%, voit son délai de traitement revenu au niveau de 2016 (353 jours en 2016, 333 jours en 2022).

B. Apports des modèles étudiés

L'analyse comparative a mis en lumière un léger renforcement des politiques d'appui aux juges, avec une médiane européenne ayant évolué de 3,3 à 3,4 personnels non-juge par juge entre 2020 et 2022²⁵³. Le tableau ci-dessous dresse la liste de quelques pratiques tirés des exemples étrangers :

²⁵³ En portant l'analyse depuis les données 2010 de la CEPEJ, cette médiane est en réalité stable pour osciller entre ces deux valeurs depuis plus de 10 ans.

Pratique	Description	Exemples d'États (non exhaustif)
Agent dédié à la mise en état de l'affaire	Distinguer l'office du magistrat, décidant du fond de l'affaire, de celui d'un agent en charge de la mise en état de l'affaire (adoption des actes d'avancement, gestion des délais et des incidents, authentification, etc.)	Espagne (LAJ), Allemagne (<i>Rechtspfleger</i> pour certaines procédures)
Assistants juridiques impliqués dans le fond	Protocoller le rôle des personnels contribuant à la préparation des décisions (recherches, notes, projets de jugement).	Belgique, Italie (<i>addetti</i> UPP), Pays-Bas, Roumanie, Suisse (greffiers juristes rédacteurs), USA (<i>law clerks</i>)
Organisation en pool flexible	Mettre en place un pool d'assistants mutualisés par chambre ou section, modulable selon la charge. Permet d'adapter les ressources aux variations du flux d'affaires.	Italie (certaines cours), Pays-Bas, Royaume-Uni
Clarification des rôles dans les codes de procédure	Définir clairement les missions de chaque membre de l'équipe pour éviter chevauchements et incertitudes et inscrire ces rôles dans le code de procédure.	Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie
Carrière et formation des assistants	Offrir une formation initiale et continue structurée à l'ensemble des personnels composant l'équipe autour du magistrat et prévoir des perspectives de carrière (titularisation, passerelles vers magistrature ou greffe).	Allemagne (carrière de greffier/ <i>Rechtspfleger</i>), Espagne (École des LAJ), Italie (formation SSM pour UPP), Roumanie
Utilisation d'outils informatiques standardisés	Développer des outils de travail collaboratif et des modèles communs utilisables par toute l'équipe pour homogénéiser le travail.	Italie (templates de jugement), Pays-Bas (bases de données jurisprudentielles centralisées)
Élargir les équipes pluridisciplinaires selon les contentieux	Inclure dans l'équipe autour du juge des compétences variées selon les contentieux : par ex. référent scientifique, assistant social, expert	Modèle <i>Barnahus</i> (maison des enfants) pour mineurs, unités d'appui aux juges des familles (Canada), coordinateurs de justice (Belgique)

Pratique	Description	Exemples d'États (non exhaustif)
	technique, médiateur, etc., intégrés au tribunal. Permet une prise en charge globale des affaires complexes (mineurs, famille, environnement...).	
Gestion managériale et pilotage	Instaurer un pilotage local des équipes par un magistrat coordonnateur ou un directeur de greffe, afin de suivre la performance (délais, stocks) et d'ajuster en temps réel l'allocation des assistants.	Pays-Bas (gestion NPM), Royaume-Uni (<i>listing officers</i> pour planifier les audiences), Italie (juge coordonnateur de l'UPP)
Décharge des tâches non-juridictionnelles	Confier systématiquement les tâches administratives, logistiques, informatiques à des agents dédiés. Le magistrat français est encore accaparé par certaines formalités (par ex. relecture de PV, convocations) qui pourraient être automatisées ou traitées par un collaborateur.	Modèle de <i>court manager</i> (USA, Royaume-Uni – chef de service admin), France (cadres greffiers, chefs de cabinet)
Évaluation et retour d'expérience	Mettre en place des indicateurs de performance de l'équipe (délai moyen par type d'affaire, satisfaction des usagers) et procéder à des évaluations régulières pour améliorer l'organisation. De nombreux États s'appuient sur les données CEPEJ et des audits qualité pour ajuster leurs dispositifs.	CEPEJ (modèle d'enquêtes de satisfaction)

Ces différents éléments convergent vers quelques principes directeurs : définition claire des tâches, mise à disposition des ressources adéquates, flexibilité et adaptation et culture de la performance collective.

Il apparaît aussi, à la lumière des autres pays, que **le succès d'une telle équipe autour du magistrat nécessite un pilotage national cohérent (doctrine d'emploi unifiée, circulaires claires sur « qui fait quoi ») et une déclinaison locale souple (chaque chef de cour pouvant adapter l'organisation interne en fonction de la taille du tribunal, du volume d'affaires et des compétences disponibles).**

L'apport des pays voisins montre qu'il ne suffit pas d'augmenter les effectifs, mais qu'il convient de les organiser efficacement pour obtenir des gains durables. L'expérience de l'Italie est riche d'enseignements : sans réforme structurelle, les politiques d'adjonction massive de personnel ne produisent pas d'effet à long terme. De même, l'exemple espagnol montre qu'un partage des tâches judiciaires entre le juge et le LAJ peut fluidifier de manière significative le processus, mais qu'il faut alors faire accepter aux juges de déléguer une part de leur autorité juridictionnelle.

MISSION THEMATIQUE : L'EQUIPE AUTOUR DU MAGISTRAT

LISTE DES 792 PERSONNES ENTENDUES

ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE DE LA JUSTICE

Direction des services judiciaires (DSJ)

Jean Seither, directeur des services judiciaires
 Sylvie Berbach, sous-directrice, sous-direction des ressources humaines des greffes (SDRHG)
 Vincent Plumas, adjoint à la sous-directrice des ressources humaines de la magistrature (SDRHM)
 Stéphanie Forax, directrice de projet, direction projet "modélisation des organisations" (DPMO)
 Karine Pointeau, adjointe de la directrice de projet modélisation (DPMO)
 Michael Moscato, adjoint à la cheffe de bureau du bureau de la gestion de la performance (FIP1) de la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance (SDFIP)
 Franck Delhoustal, chef de pôle de la cellule contrôle de gestion du bureau de la gestion de la performance (FIP1) de la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance (SDFIP)
 Himed Boutaleb, contrôleur de gestion de la cellule contrôle de gestion du bureau de la gestion de la performance (FIP1) de la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance (SDFIP)

Direction des affaires civiles et du sceau (DACS) :

Valérie Delnaud, directrice

Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG) :

Laureline Peyrefitte, directrice
 Céline Filliol, adjointe à la cheffe de bureau de la politique pénale générale

Secrétariat général (SG) :

Carine Chevrier, secrétaire générale
 Alexandre de Bosschere, secrétaire général adjoint
 Jean-Yves Hermoso, chef du service des finances, des achats et de la conformité

JURIDICTIONS

Cour de cassation

Christophe Soulard, premier président
 Rémy Heitz, procureur général
 Céline Gaudillère, chargée de mission de la première présidence
 Edouard De Leiris, chargé de mission relations et réforme de la première présidence
 Céline Le Roux, chargée de mission relations et réforme de la première présidence
 Camille Paris, magistrate chargée du secrétariat général du parquet général

Cour d'appel d'Aix en Provence

Renaud Le Breton de Vannoise, premier président
 Franck Rastoul, procureur général
 Cathy Pajon, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Béatrice Melmoux, directrice de greffe

Virginie Brot, conseillère chargée du secrétariat général de la première présidence
 Pierre Reynaud, substitut général, chargé de mission
 Sylvie Daunis, première présidente de chambre
 Nathalie Fevre, présidente de chambre
 Philippe Silvan, premier président de chambre
 Elisabeth Toulouse, présidente de chambre
 François Thevenot, premier avocat général
 Marie-Christine Viviano, cadre-greffière
 Franck Genier, cadre-greffier
 Florence Allemann, cadre-greffière
 Marie Fredon, greffière référente
 Christophe Flippe, greffier
 Isabelle Parneix, directrice des services de greffe
 Laurence Quinta, directrice des services de greffe responsable du pôle ressources humaines (SAR)
 Alexandre Tomulescu, directrice des services de greffe responsable du pôle budget (SAR)
 Cédric Helaine, référent des attachés de justice (siège)
 Célia Pernot, attachée de justice (siège)
 Housna Zrifi, attachée de justice (siège)
 Stéphanie Silveira Baptista, attachée de justice (siège)
 Mélanie Cerqueira-Madruga, référente des attachés de justice (parquet)
 Juliette Labrot, assistantes spécialisées (parquet)
 Aliya Ginape, assistante de justice (siège)

Me Monika Mahy-Ma-Somgo, Bâtonnière

Tribunal judiciaire d'Aix en Provence

Hélène Judes, présidente
 Jean-Luc Blachon, procureur de la République
 Catherine Logeais, directrice de greffe
 Rachel Isabey, première vice-présidente
 Guillaume Fauvet, premier vice-président

Alexandre Fracassi, vice-procureur

Pauline Parodi, substitute

Victoria Chamas, greffière
 Magali Di Giuliomaria, cadre greffière
 Nathalie Millet, cadre greffière
 Caroline Serres, greffière
 Timothée Goron, attaché de justice (parquet)
 Marine Matte, attachée de justice (siège)
 Sabine Moutot, assistante spécialisée terrorisme et prévention de la radicalisation
 Ava Verret-Nougrigat, attachée de justice (siège)

Tribunal judiciaire de Nice

Pascale Dorion-Debeve, présidente
 Damien Martinelli, procureur de la République
 Audrey Robini, directrice de greffe
 Anne-Christine Herry-Vernimont, première vice-présidente
 Solange Lebaile, première vice-présidente
 Cécile Sanjuan-Puchol, première vice-présidente
 Sylvie Maillard, substitute
 Noémie Orihuela, substitute
 Emilie Ferrero, cadre greffière,

Clhoé Boulanger, contractuelle A, cheffe de cabinet du procureur
 Céline Debiazi, greffière
 Valérie Tanielian, greffière
 Nathalie Teggi, greffière
 Margot Alibert, attachée de justice (parquet)
 Wanda Engels, attachée de justice (siège)
 Manon Fiquet, attachée de justice (siège)
 Gwennaëlle Froment, attachée de justice (siège)
 Mailine Ledanois, assistante de justice (siège)
 Carla Macario, attachée de justice (siège)
 Jean-Baptiste Muller, attaché de justice (siège/parquet)
 Marion Piazza, attachée de justice (siège /parquet)
 Sarah Vercamer, assistante de justice (siège)
 Sascha Taillardat, attachée de justice (siège)
 Camille Thibault, attachée de justice (parquet)
 Lise Zanardi, attachée de justice (parquet)

Cour d'appel d'Amiens

Valérie Baudrillard-Rault, première présidente
 Maryvonne Caillibotte, procureure générale
 Alexandra Chaudet, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Sabine Munoz, directrice de greffe
 Douglas Berthe, conseillère
 Laurence De Surirey, présidente de chambre
 Odile Grevin, présidente de chambre
 Catherine Guieu-Delfosse, présidente de chambre
 Graziella Hauduin, présidente de chambre
 José Lefebvre, conseiller
 Caroline Pachter-Wald, conseillère
 Jocelyne Rubantel, présidente de chambre
 Guillaume Donnadiou, avocat général
 Vitalienne Balocco, cadre greffière
 Anne-Sophie Carton, greffière
 Marie-Estelle Chapon, cadre greffière
 Elsa Cornet, greffière
 Romane Courtillat, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Elise Jeanne, directrice des services de greffe, cheffe des services civils
 Marine Prevot, greffière
 Antoine Barbazin, attaché de justice (siège)
 Camille Boulu, attachée de justice (siège)
 Sophie Dumont, attachée de justice (siège)
 Emma Gomes, assistante de justice (siège)
 Axelle Lahoche, assistante de justice (siège)
 Marie Obre, attachée de justice (siège)
 Bertrand Picard, attachée de justice (siège)
 Damigou Pocanam, attachée de justice (siège)
 Morgane Pustoch, attachée de justice (parquet général)

Me Pierre Van Maris, bâtonnier

Tribunal judiciaire d'Amiens

Eric Bramat, président
 Jean-Philippe Vicentini, procureur de la République
 Hélène Carrel Evrard, directrice de greffe
 Marine Bizot, juge
 Dominique De Surirey, premier vice-président
 Samuel Grevin, premier vice-président

Sébastien Lim, premier vice-président
 Lucille Roux, juge des enfants
 Julia Siebert, vice-présidente
 Julien Fernagut, substitut
 Aline Moulin, substitue
 Anais Palliol, substitut
 Delphine Delorgeril, substitut
 Bruno Billeau, directeur des services de greffe
 Eva Boucher, cadre greffière
 Olympe Brard, contractuelle B
 Elisabeth Delaporte, greffière
 Valérie Froideval, directrice des services de greffe
 Raphaël Hougassian, greffier
 Mathilde Jadoul, directrice des services de greffe
 Marie Laskowski, greffière
 Laura Martel, greffière
 Marion Paste, cadre greffière
 Anne Sury, directrice des services de greffe
 Julia Ternois, contractuelle B
 Gaëlle Bordenave, attachée de justice (siège)
 Sarah Breilliart, attachée de justice (siège)
 Louise Cousyn, attachée de justice (parquet)
 Mélissa Ifioudmé, attachée de justice (parquet)
 Hombeline Klimeck, assistante de justice (siège)
 Isabeau Laporte, assistante de justice
 Marion Maté, attachée de justice (siège)
 Georges Tirel, attaché de justice (siège)
 Jade Veron, assistante de justice (siège)
 Marie Yaucat-Guendi, assistante de justice (siège)

Cour d'appel de Douai

Jean Seither, premier président
 Pascal Marconville, premier avocat général
 Dominique Deboissy, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
 Thierry Valentin, directeur de greffe
 Caroline Vilnat, conseillère chargée du secrétariat général de la première présidence
 Emilie Droit, substitue générale chargée du secrétariat général du parquet général
 Boris Sarcy, attaché d'administration de l'Etat, chef de cabinet de la première présidence
 Célinie Hocq, attachée d'administration de l'Etat, cheffe de cabinet du parquet général
 Elise Hibon, conseillère
 Aude Woillez, conseillère
 Antoine Berthelot, substitut général
 Julie Dupage, responsable du pôle ressources humaines des contractuels (SAR)
 Sylvie Crombez, cadre greffière
 Serge Lawecky, cadre greffier
 Sophie Leclercq, responsable du pôle ressources humaines (SAR)
 Bérangère Murruzzu, directrice de greffe adjointe
 Philippe Bellanger, attaché de justice (siège)
 Manel Ben Hadj Brahim, attachée de justice (siège)
 Lucie Bouvot, attachée de justice (siège)
 Pauline Devillers, attachée de justice (parquet général)
 Hélène Fourcade, assistante de justice (siège)
 Lucie Magenoux, assistante de justice

Me Alain Cockenpot, bâtonnier

Tribunal judiciaire d'Avesnes sur Helpe

Nadine Del Pin-Chartier, présidente
 Laurent Dumaine, procureur de la République
 Ludivine Baudchon, directrice de greffe
 Alice Becquet, juge des enfants
 Angélique Lelong, juge d'instruction
 Yann Pierronne, juge
 Marie Ferté, substitue
 Virginie Dupret, greffière
 Arnaud Lajeunesse, cadre greffier
 Emeline Legrand, greffière
 Cathy Moye, agente contractuelle B
 Julien Tison, greffier
 Cléa Baghdadia, attachée de justice (siège)
 Marie Bomblet, attachée de justice (siège)
 Cyprien Degardin, chargé de mission (parquet)
 Rachel Dufour, attachée de justice (siège)
 Marjolaine Macque, attachée de justice (siège)
 Aurore Peillion, assistante spécialisée en matière de prévention des actes de terrorisme (ASPAT) (parquet)

Tribunal judiciaire de Lille

Stéphanie Kretowicz, présidente
 Samuel Finielz, procureur de la République
 Bénédicte Cloet, directrice de greffe
 Sandrine Normand, vice-présidente chargée du secrétariat général de la présidence
 Emilie Julien, vice-procureure chargée du secrétariat général du parquet
 Nadiana Bruneau-Carliet, cheffe de cabinet du procureur de la République
 Grégory Abiven, premier vice-président
 Emmanuelle Bouye, première vice-présidente
 Aurélie Devos, première vice-présidente
 Anne Mattei, première vice-présidente
 Anne Regent, première vice-présidente
 Marie-Hélène Tostain, première vice-présidente
 Léa Froidevaux, substitue
 Virginie Girard, procureure adjointe
 Pascale Girardon, procureure adjointe
 Stéphanie Lebrun, substitue
 Céline Meynet, vice-procureure
 Chloé Warlouzet, substitue
 Juliette Caron, directrice des services de greffe
 Océane Cauderlier, contractuelle B
 Sylvie Delecroix, greffière
 Jean-Baptiste Deprecq, directeur des services de greffe
 Elodie D'Hondt, contractuelle B
 Lucie Laloyer, contractuelle B
 Blandine Lapauw, cadre greffière
 Marie Lecoq, contractuelle B
 Margaux Pruvost, greffière
 Sofiane Raji, greffier
 Céline Vercant, chargée de mission
 Claire Wexsteen, greffière
 Elodie Caranci, attachée de justice (siège)
 Alexandre Delannoy, attachée de justice (siège)
 Laurent Frappart, assistant spécialisé (siège)
 Alexandre Gregoire, attaché de justice (parquet)

Eva Gruart, attachée de justice (siège)
 Ninon Heritier-Pigeon, assistante de justice (parquet)
 Marie Jacquinet, attachée de justice (parquet)
 Noémie Leleu, attachée de justice (siège)
 Arthur Marie, attaché de justice (parquet)
 Mathilde Masse, attachée de justice (parquet)
 Sarah Mauroux, assistante spécialisée (parquet)
 Valentine Ravez, attachée de justice (siège)
 Louise Sirbu, attachée de justice (siège)
 Candice Sobierajski, assistante de justice (siège)
 Julie Suire, attachée de justice (parquet)
 Camille Vandaele, assistante de justice (siège)
 Mégane Ville, attachée de justice (parquet)
 Cassandre Wartel, attachée de justice (siège)

Me Philippe Simoneau, bâtonnier
 Me Corinne Thulier, avocate

Cour d'appel de Grenoble

Christophe Courtalon, premier président
 Christophe Barret, procureur général
 Stéphan Darrin, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
 Anne Demeure-Vallin, directrice de greffe
 Olivier Callec, conseiller chargé du secrétariat général de la première présidence
 Aurélie Meyer, substitue chargée du secrétariat général du parquet général
 Thibault Mirete, chef de cabinet du premier président
 Audrey Kauzman, chef de cabinet du procureur général
 Blandine Fressard, présidente de chambre
 Anne Barruol, présidente de chambre
 Ludivine Chetail, conseillère
 Raphaële Faivre, conseillère
 Mariette Auguste, substitue générale
 Caroline Fini, responsable du pôle ressources humaines adjointe (SAR)
 Sabine Laurent, responsable du pôle ressources humaines (SAR)
 Laetitia Mathieu, directrice de greffe adjointe
 Elsa Garnier, attachée de justice (siège)
 Victor Bailly, attaché de justice (siège)
 Latifa Chelbi, attachée de justice (siège)
 Lou Deverchère, attachée de justice (siège)
 Nefertiti Djefal, assistante de justice (siège)
 Sarah Ledieu, attachée de justice (siège)
 Laetitia Chauveau, attachée de justice (siège)
 Eva Borg, assistante de justice (assises)
 Raphaël Pressiat, attaché de justice placé (siège)
 Emma Mazy, attachée de justice (parquet général)

Cour d'appel de Limoges

Valery Turcey, premier président
 Sylviane Charbonnier, directrice de greffe
 Magalie Arquié, conseillère chargée du secrétariat général de la première présidence
 Zoé Chaumont, substitue générale chargée du secrétariat général du parquet général
 Pauline Lefebvre, cheffe de cabinet du premier président
 Stéphanie Gasnier, conseillère
 Olivia Jeorger le Gac, présidente de chambre
 Corinne Mathon, conseillère
 Stéphane Rémy, président de chambre
 Géraldine Voisin, conseillère

Thierry Griffet, avocat général
 Catherine Coudour, cadre greffier
 David Gauthier, directeur de greffe adjoint
 Cécile Guichard, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Isabelle Moreau, greffière
 Julien Mialon, attaché de justice (parquet général)
 Barbara Cadinot, attachée de justice (siège)
 Clément Cailleateau, attaché de justice (siège)
 Lisa Gauchet, assistante de justice (siège)
 Félix Barriteau, assistant de justice (parquet général)

Me Bertrand Vilette, avocat, ancien bâtonnier

Tribunal judiciaire de Guéret

Elodie Bouteloup, présidente
 Alexandra Pethieu, procureure de la République
 Christelle Cassier, directrice de greffe
 Sabrina Fortas, vice-présidente
 Solène Laigre, juge
 Evelyne Berger, adjointe administrative
 Judith Blasco-Hubert, greffière
 Sylvette Colasse, greffière
 Ophélie Galichet, greffière
 Véronique Goricanec, greffière
 Natacha Walczyk-Marie, greffière
 Jeanne Boiron, attachée de justice (parquet)
 Maeva Degay, attachée de justice (mutualisée siège et parquet – chargée de mission)
 Théo Desperiez, assistant de justice (parquet)
 Hélios Plagnaud, assistant de justice (siège)

Cour d'appel de Lyon

Catherine Pautrat, première présidente
 Anne Kostomaroff, procureure générale
 Hervé Desvignes, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
 Frédéric Le Naour, directeur de greffe
 Marie Chatelain, conseillère chargée du secrétariat général de la première présidence
 Christine Lachaud-Baudry, substitute chargée du secrétariat général du parquet général
 Anne-Laure Coze, cheffe de cabinet de la procureure générale
 Catherine Brun, présidente de chambre
 Amélie Cladière, avocate générale
 Patricia Gonzalez, première présidente de chambre
 Jérôme Lazard, président de chambre
 Catherine Mailhes, présidente de chambre
 Remy Humbert, cadre greffier
 Tiffany Joubard, directrice des services de greffe
 Elodie Rebet, contractuelle A
 Julie Balmes, assistante de justice (parquet général)
 Constance Berte, attachée de justice (siège)
 Auriane Colomb, attachée de justice (siège)
 Chloé Desrayaud, assistante de justice (siège)
 Béatrice Drioton, attachée de justice (siège)
 Agathe Gardeil, assistante de justice (siège)
 Clara Geslot, assistante de justice (siège)
 Katia Gromaire, assistante spécialisée radicalisation
 Nathanaële Iglesias, attachée de justice (parquet général)
 Zoé Martins, attachée de justice (parquet général)
 Florine Raine, assistante de justice (siège)

Pauline Roffino, attachée de justice (siège)
 Mehdi Ruiz, attaché de justice (siège)
 Léa Vieville, attachée de justice (siège)

Tribunal judiciaire de Bourg en Bresse

Emmanuele Cardona, présidente
 Karine Meyer-Malara, procureure de la République
 Nathalie Martin-Valette, directrice de greffe
 Claire Bourguignon, cheffe de cabinet de la procureure de la République
 Nicolas Castaldi, vice-président
 Isabelle Lacour, vice-présidente
 Anne-Laure Renault, vice-présidente
 Camille Boivin, greffière
 Chantal Calland, cadre-greffier
 Emilie Colin, cadre-greffier
 Sophia Delcroix, cadre-greffière
 Mathieu Votta, greffier
 Margot Charpentier, attachée de justice (siège)
 Clémence Gautheret, attachée de justice (siège)
 Chloé Voilque, attachée de justice (siège)
 Martin Guillet, attachée de justice (parquet)
 Cassandra Mattéo, attachée de justice

Tribunal judiciaire de Lyon

Dominique Lenfantin, président
 Thierry Dran, procureur de la République
 Karl Lequeux, directeur de greffe
 Vanessa Lepeu, vice-présidente chargée du secrétariat général de la présidence
 Marie Brunet, vice-procureure chargée du secrétariat général du parquet
 Laurence Angot-Michel, première vice-présidente
 Anne Chambellant, première vice-présidente
 Erick Magnier, premier vice-président
 Charlotte Millon, première vice-procureure
 Françoise Neymarc, première vice-présidente
 Sophie Tarin, première vice-présidente
 Samuel Afchain, premier vice-procureur
 Rozenn Huon, vice-procureure
 Eric Jallet, procureur de la République adjoint
 Charlotte Perraud, vice-procureure
 Audrey Quey, procureure de la République adjointe
 Jacques-Philippe Redon, procureur de la République adjoint
 Violette Bouillot, assistante de justice (siège)
 Maëva Boulland, attachée de justice (siège)
 François Bourgery, attaché de justice (parquet)
 Sara Canovas, attachée de justice (siège)
 Céline Fiasson-Reynaud, assistante spécialisée en matière de prévention des actes de terrorisme
 Sabine Goutagny, assistante spécialisée (siège)
 Louis Lecomte Smith, attaché de justice (siège)
 Emilie Marine, attachée de justice (siège)
 Victoria Sorine, attachée de justice (parquet)
 Léa Virlogeux, attachée de justice (siège)

Cour d'appel de Montpellier

Jean-Michel Etcheverry, premier président de la cour d'appel
 Jean-Marie Beney, procureur général
 Carole Mandar, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Séverine Barraud, directrice de greffe
 Jonathan Robertson, conseiller chargé du secrétariat général de la première présidence
 Jean-Marc Soriano, substitut général chargé du secrétariat général du parquet général
 Lionel Laganier, chef de cabinet de la première présidence,
 Sébastien Ferrer, chef de cabinet du procureur général
 Robert Bartoletti, substitut général
 Sylvie Boge, conseillère
 Christelle Bories, conseillère
 Catherine Konstantinovitch, première présidente de chambre
 Thomas Le Monnyer, président de chambre
 Henri Pons, président de chambre
 Philippe Soubeyran, président de chambre
 Michelle Torrecillas, présidente de chambre
 Corinne Strunk, conseillère
 Damien Kincher, avocat général
 Hervé Poinot, avocat général
 Marion Astié, directrice des services de greffe
 Cécile Mas, directrice des services de greffe, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Christelle Beaudelin, directrice des services de greffe, responsable de la gestion budgétaire (SAR)
 Laurent Laporte, cadre greffier
 Emmanuelle Marchal, directrice de greffe adjointe
 Marie Morel, greffière
 Joséphine Aureau, attachée de justice (siège)
 Victoria Baldaccioni, attachée de justice (siège)
 Claire Cavaglia, attachée de justice (siège)
 Manon Eby, attachée de justice (parquet général)
 Séraphin Herbillon, attaché de justice (siège)
 Sophia Khelifa, attachée de justice (parquet général)
 Jennifer Messina, attachée de justice (siège)
 Juliette Perez, attachée de justice (parquet général)
 Margot Rouxel, attachée de justice (parquet général)
 Virginie Roy, attachée de justice (siège)
 Pauline Saade, attachée de justice (siège)
 Loriane Tarbouriech, attachée de justice (siège)
 Clément-Marie Tholozan, attaché de justice (siège)
 Chloé Varlin, attachée de justice (siège)
 Baptiste Waroux, attaché de justice (parquet général)

Tribunal judiciaire de Montpellier

Catherine Lelong, présidente
 Thierry Lescouarc'h, procureur de la République
 Fabienne Deffobis, directrice de greffe
 Geneviève Boussaguet, vice-présidente
 Christine Castaing, première vice-présidente
 Sabine Corvaisier, première vice-présidente
 Nicolas Maury, premier vice-président
 Sabrina Alili, greffière
 Delphine Illuminati, cadre-greffier
 Marjorie Nebout, cadre-greffier
 Anaïs Amigues, attachée de justice (siège)
 Ophélie Candat, attachée de justice (siège)

Christine Dehvende, attachée de justice (siège)
 Clara Duruisseau, attachée de justice (siège)
 Alexandra Joly, attachée de justice (siège)
 Cécile Lefrançois, attachée de justice (parquet général)
 Marie Lemoine, assistante de justice (siège)
 Romane Morel, attachée de justice (siège)
 Julien Morin, attachée de justice (siège)
 Amandine Taliercio, assistante de justice (siège)

Cour d'appel de Nancy

Marc Jean-Talon, premier président
 Hugues Berbain, procureur général
 Patricia Martin, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Bruno Manière, directeur de greffe
 Nora N'Hari, conseillère chargée du secrétariat général du parquet général
 Caroline Watbot, cheffe de cabinet du premier président
 Johanne Fargier, cheffe de cabinet du procureur général
 Anne Cazals, présidente de chambre
 Raphaël Weissmann, président de chambre
 Béatrice Bossard, avocate générale
 Philippe Renzi, avocat général
 Céline Barbier-Perrin, cadre greffier
 Patricia Brunat, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Christelle Duwiquet, cadre greffier
 Sophie Gerard, cadre greffier
 Caroline Husson, greffier
 Isabelle Rainis, cadre greffier
 Dominique Basten-Moy, attachée de justice (siège)
 Lina Cutrupi, attachée de justice (parquet général)
 Hugo Ganne, attaché de justice (parquet général)
 Lucile Jeandel, assistante de justice (siège)
 Camille Meyer, assistante de justice (siège)
 Constance Meresse, attachée de justice (siège/parquet général)

Tribunal judiciaire d'Epinal

Fabien Son, président
 Frédéric Nahon, procureur de la République
 Christian Renker, directeur de greffe
 Marina Coulmont, chargée de mission au cabinet des chefs de juridiction
 Bénédicte Dumortier, juge
 Cécile Duque, Juge
 Quentin Laurent, substitut
 Antoine Perrin, substitut
 Sandra Peigner, directrice des services de greffe
 Aurélie Marot-Stefanka, cadre greffière
 Lucas Di Mauro, attaché de justice (siège)
 Nicolas Gobillard, assistant de justice (parquet)
 Hélène Marchal-Remy, attachée de justice (siège)
 Anaëlle Muller, attachée de justice (parquet)
 Chloé Pelletier, attachée de justice (parquet)

Tribunal judiciaire de Nancy (JIRS)

Claude Mechri-Doyen, présidente
 François Capin-Dulhoste, procureur de la République
 Florence Roche, directrice de greffe
 Rémi Mienville, chef de cabinet de la présidente
 Célia Bigot-Massoni, première vice-présidente
 Marc Hechler, premier vice-président
 Hervé Humbert, premier vice-président
 Sandrine Ribeiro, première vice-présidente
 Monique Thomas, vice-présidente
 Nathalie Weber, vice-présidente
 Coralie Coenen, vice-procureure
 Vincent Legaut, procureur adjoint
 Maryline Georges, cadre greffière
 Anne-Marie Martinez, greffière
 Elodie Criscitelli, attachée de justice (siège)
 Adèle Grisard, attachée de justice (instruction et parquet JIRS)
 Eric Mous, attaché de justice (parquet)
 Aude Quesselaire, attachée de justice (siège)
 Clémentine Roulleau-pasdeloup, attachée de justice (parquet JIRS)
 Julian Wagner, attachée de justice (siège)

Cour d'appel de Pau

Remi Le Hors, premier président
 Eric Tuffery, procureur général
 Géraldine Mouraas, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Marie-Hélène Rongieras, directrice de greffe
 Dominique Rossignol, conseiller chargé du secrétariat général de la première présidence
 Florence Castagnet, substitut général chargé du secrétariat général du parquet général
 Laurence Baylaucq, conseillère
 Pascal Bouvier, avocat général
 Jeanne Pellefigues, présidente de chambre
 Alain Capdeboscq, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Jade Fraudet, greffière
 Catherine Sayous, cadre-greffière
 Anne Caroline Berthon, assistante de justice (siège)
 Pauline Cossie, assistante de justice (parquet)
 Morgan Crump, attaché de justice (siège)
 Alizée Dutheil, attachée de justice (parquet)
 Rayan Hammami, attaché de justice (siège)

Tribunal judiciaire de Mont de Marsan

Ankeara Kaly, présidente
 Alexa Dubourg, procureure de la République
 Patricia Lagourgue, directrice de greffe adjointe
 Jean-Sébastien Joly, vice-président
 Catherine Chirade, directrice des services de greffe
 Christine Dudoit, cadre greffier
 Alexandre Gilis, cadre greffier
 Julie Cavalie, attachée de justice (siège)
 Enide Congre, attachée de justice (siège)
 Peggy Garcia, attachée de justice (siège)
 Hermance Lahitete, attachée de justice (parquet)
 Marion Lajus, attachée de justice (parquet)
 Anaïs Larribeau, assistante de justice (siège)
 Laura Mathias, attachée de justice (parquet)

Cour d'appel de Paris :

Jacques Boulard, premier président
 Isabelle Raynaud-Gentil, première avocate générale
 Emmanuelle Wachenheim, conseillère chargée du secrétariat général
 de la première présidence
 Damien Levadou, avocat général
 Eric Virbel, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
 Jean-Marc Raymond, directeur de greffe
 Jean Paul Besson, premier président de chambre
 Lucile Bru, présidente de chambre
 Anne Dupuy, présidente de chambre
 Muriel Durand, présidente de chambre
 Isabelle Fenayrou, présidente de chambre
 Olivier Géron, président de chambre
 Sophie Guenier Lefevre, première présidente de chambre
 Florence Hermite, conseillère
 Gracieuse Lacoste, magistrate honoraire
 Guillemette Meunier, présidente de chambre
 Cécile Meyer-Fabre, présidente de chambre
 Dominique Salvary, première présidente de chambre
 Laura Tardy, conseillère
 Caroline Viguier, conseillère
 Franck Zientara, premier président de chambre
 Matthieu Bourrette, avocat général
 Camille Dodray, responsable de la gestion des ressources humaines adjointe (SAR)
 Marie Emilie Candusso, cadre greffière
 Nadia Eliazard, cadre greffière
 Celia Maximim, greffière
 Ekaterina Razmakhnina, greffière
 Karima Rhachi, cheffe de bureau des contractuels (SAR)
 Cécile Tronche, directrice de greffe adjointe
 Ariane Anemoyannis, élève-avocate stagiaire PPI (siège)
 Antoine Barthe, assistant spécialisé (parquet général)
 Nicolas Brouard, assistant de justice (siège)
 Manon Dubost, attachée de justice (siège)
 Iris Ducor, attachée de justice (siège)
 Diane Fatimi, attachée de justice (siège)
 Victor Front-Deluchat, attaché de justice (siège)
 Sophie Fuster, assistante de justice (parquet général)
 Alissia Goguet, attachée de justice (siège)
 Julieta Manvelyan, attachée de justice (siège)
 Alexandre Nevrus, attaché de justice (parquet général)
 Sophie Plumel, assistante spécialisée (siège)
 Marguerite Soulié, attachée de justice (siège)
 Agathe Suau, assistante de justice (siège)
 Marina Sula, attachée de justice (siège)

Me Vanessa Bousardo, vice-bâtonnière (2024-2025)

Me Carine Denoit-Benteux, vice-bâtonnière (2026-2027)

Tribunal judiciaire de Meaux :

Paul Huber, président
 Jean-Baptiste Bladier, procureur de la République
 Bernard Rosat, directeur de greffe
 Margaux Damiao, cheffe de cabinet du président
 Mathilde Fiers, juge
 Mélanie Leduc, première vice-présidente
 Stéphane Léger, vice-président
 Adrien Luneau, vice-président
 Marion Mezzetta, juge
 Claire Quesnel, vice-présidente
 Myriam Khouas, substitute
 Katia Levain, vice-procureure
 Alexandre Verney, procureur adjoint
 Sophie Baira, greffière
 Drella Béaho-Dicka, greffière
 Béatrice Bœuf, greffière
 Caroline Da-Silva, cadre-greffière
 Catherine Delloirtre, cadre-greffière
 Isabelle Evrard, greffière
 Laurence Mathieu, greffière
 Isabelle Parent, contractuelle B
 Fanny Saligot, greffière
 Valérie Stenzer, contractuelle B
 Margaux Ancelin, assistante de justice (parquet)
 Alice Baskurt, assistante de justice (siège)
 Tessa Berckmans, attachée de justice (siège)
 Audrey Bourguignon, attachée de justice (siège)
 Camille Da Silva, attachée de justice (siège)
 Johanna Garric, attachée de justice (parquet)
 Christophe Grenier, agent contractuel A
 Anisha Inayatoulla, attachée de justice (siège)
 Fatima Rezzoug, attachée de justice (parquet)
 Mathilde Tortrat, agente contractuelle A (parquet)
 Seda Yilmaz, attachée de justice (siège)

Tribunal judiciaire de Paris :

Peimane Ghaleh-Marzban, président
 Laure Beccuau, procureure de la République
 Colette Renty, directrice de greffe
 Laurent Gossart, juge
 Charline Le Peutrec, vice-procureure, secrétaire générale adjointe
 Nathalie Romaine, directrice de greffe adjointe

Cour d'appel de Rennes

Jean-Baptiste Parlos, premier président
 Thierry Pocquet du Haut-Jusset, procureur général
 Ronald Beau, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire
 Anne-Laure Lureaine-Rob, directrice de greffe
 Marie-Line Pichon, conseillère chargée du secrétariat général de la première présidence
 Marine Le Joliff, cheffe de cabinet du parquet général
 Alexis Contamine, président de chambre
 Alain Kerhoas, président de chambre
 Thomas Vasseur, premier président de chambre
 Céline Maigne, avocate générale
 Bernard Simier, avocat général
 Ludivine Babin, greffière

Coline Weitel, greffière
 Régis Ziegler, cadre greffier
 Roselyne Boisseau, assistante spécialisée JIRS
 Clara Chaussavoine, assistante de justice (siège)
 Mallory Chenard, attachée de justice (siège)
 Thomas Guillaume, attaché de justice (parquet)
 Lucie Le Gal, attachée de justice (siège)
 Tanguy Lode, assistant de justice (siège)
 Soraya Haudebert, assistante de justice (siège)
 Valentine Marquand, attachée de justice (siège)
 Maelys Martin, assistante de justice (siège)

Me Paul Delacourt, bâtonnier

Tribunal judiciaire de Brest

Sylvaine Reis, présidente
 Stéphane Kellenberger, procureur de la République
 Katy Morvan-Correge, directrice de greffe
 Mériadeg Merret, vice-présidente
 Mathilde Panattoni, vice-présidente
 Emmanuel Phelippeau, procureur de la République adjoint
 Véronique Wester Ouisse, vice procureure
 Véronique Henaff, greffière
 Caroline Sollicec, cadre greffier
 David Bodennec, attaché de justice (siège)
 Anaïs Gauthier, attachée de justice (parquet)
 Doriane Le Lesle, attachée de justice (parquet)
 Justine Lucas, contractuelle A (siège/parquet)
 Alice Malard, attachée de justice (siège)
 Mathias Pronost, assistant de justice (siège)
 Fabrice Rayer, attaché de justice (siège)
 Elise Sionville, assistante spécialisée

Tribunal judiciaire de Rennes

Alice Tyvaert-Mazenc, présidente
 Frédéric Teillet, procureur de la République
 Yann Garcia-Audo, directeur de greffe
 Marie Delporte, cheffe de cabinet de la présidente
 Laurent Lecouvreur, chef de cabinet du procureur de la République
 Emilie Bourland, substitue
 Flavie Le Sueur, procureure adjointe
 Landry Dagnicourt, greffier
 Monique Dihili, greffière
 Sylvie Monnier-Trochet, cadre-greffière
 Aurélie Simon, cadre-greffière
 Pierrick Chantrel, attaché de justice (parquet)
 Annabelle Cochet, assistante spécialisée (siège/parquet)
 Zoé Delage, assistante de justice (parquet)
 Aloïs Dutripon, attaché de justice (siège)
 Michaëlle Le Quilleuc, assistante de justice (parquet)
 Amalia Vetier, attachée de justice (siège)

Cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion :

Fabienne Le Roy, première présidente
 Fabienne Atzori, procureure générale
 Rachel Burgunter-Garcia, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire
 Hélène Masclef, directrice de greffe adjointe
 Franck Alzingre, conseiller
 Cyril Ozoux, président de chambre
 Nathalie Le Clerc'h, substitue générale
 Léa Santos, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Luana Zannou, responsable de la gestion des ressources humaines (SAR)
 Amélie Bongibault, attachée de justice (siège)
 Manon Lahaye, attachée de Justice (siège)
 Romuald Sevagamy, attaché de justice (siège)
 Juliette Bauche Gerbaud, attachée de justice (siège)
 Lise Damon, attachée de justice (parquet)
 Nelson Jussien, assistant de justice (siège)
 Anne-Laure Abar, assistante de justice (siège)
 Melrick Vidot, assistant de justice (parquet)
 Louise Farrara, élève-avocate stagiaire PPI

Tribunal judiciaire de Saint-Denis de la Réunion :

Emmanuelle Wacogne, présidente
 Véronique Denizot, procureure de la République
 Ludivine Bauland-Lo Bono, directrice de greffe
 Florence Schulmann, vice-présidente
 Stéphane Duchemin, premier vice-président
 Sophie Parat, vice-présidente
 Carmellita Dijoux, substitue
 Chloé Dufresne, substitue
 Antoine Tur, substitut
 Corinne Liegeard, cadre-greffière
 Juliette Dufresne, élève-avocate stagiaire PPI
 Marie-Gabrielle Vauris, attachée de justice (siège)
 Sophie Marois, attachée de justice (siège)
 Nora Rutgers, attachée de justice (siège)
 Solène Rodriguez, attachée de justice (siège)
 Louise Elain, attachée de justice (siège)
 Dorothee Payet, attachée de justice (parquet)
 Hélène Spataro, attachée de justice (parquet)
 Indrani Virassamy, attachée de justice (parquet)
 Camille Orosmane-Trivy, assistante de justice
 Juliette Dufresne, élève-avocate stagiaire PPI

Me Laurent Benoiton, bâtonnier

Tribunal judiciaire de Saint-Pierre de la Réunion :

Bertrand Pages, président
 Olivier Clemencon, procureur de la République
 Aurélie Delmas, directrice de greffe
 Helene Bignon, vice-présidente
 Alexandra Guerin, vice-présidente
 Michèle Lauret, vice-présidente
 Anna L'hostis, substitue
 Carole Pantalacci, vice-procureure
 Wilson Fontaine-Blas, cadre-greffier
 Julie Marlier, Greffière
 Gladys Seperoumal, contractuelle B
 Claire Feynie, attachée de justice (siège)
 Aïssa Diaby, attachée de justice (siège)
 Cassandre Noel, attachée de justice (siège)
 Sarah Bourel, attachée de justice (siège)
 Melissa Metery-Walter, attachée de justice (siège)
 Eugénie Plane, attachée de justice (siège)
 Julien Colonna, attaché de justice (parquet)
 Elise Diabira, attachée de justice (parquet)

LES ECOLES NATIONALES**Ecole nationale de la magistrature**

Haffide Boulakras, directeur adjoint en charge de la formation continue, de l'international et des formations professionnelles spécialisées
 Vincent Bleriot, sous-directeur des études
 Gaëlle Colin, sous-directrice de la formation continue
 Céline Mugerli, adjointe au sous-directeur des études
 Raphaëlle Silvy Leligois, sous-directrice, cheffe du département des formations professionnelles spécialisées

Ecole nationale des greffes

Olivier Lemberet, directeur adjoint en charge des activités pédagogiques
 Laurianne Baillargeaux, magistrate coordonnatrice ENM/ENG
 Claire Lamblin, cheffe du pôle « Pilotage des moyens de la juridiction » (P2), chargée d'enseignement
 Florian Outrey, sous-directeur en charge de la formation aux méthodes et techniques de greffe
 Amandine Paris, sous-directrice en charge de la formation à l'encadrement et à l'environnement judiciaire

LES CONFERENCES ET ASSOCIATIONS NATIONALES**Conférence nationale des premiers présidents (CNPP) :**

Chantal Ferreira, présidente de la CNPP, première présidente de la cour d'appel de Toulouse
 Catherine Pautrat, première présidente de la cour d'appel de Lyon
 Stéphane Brossard, premier président de la cour d'appel de Metz

Conférence nationale des procureurs généraux (CNPG) :

Eric Corbaux, président de la CNPG, procureur général près la cour d'appel de Bordeaux
 Eric Maillaud, vice-président de la CNPG, procureur général près la cour d'appel de Bourges
 Philippe Astruc, vice-président de la CNPG, procureur général près la cour d'appel de Dijon

Conférence nationale des présidents des tribunaux judiciaires (CNPTJ) :

Bertrand Menay, président de la CNPTJ, président du tribunal judiciaire de Versailles
 Jean-Bastien Risson, vice-président de la CNPTJ, président du tribunal judiciaire de Béziers
 Guillaume Meunier, trésorier adjoint de la CNPTJ, président du tribunal judiciaire de Béthune

Conférence nationale des procureurs de la République (CNPR) :

François Capin Dulhoste, procureur de la République près le tribunal judiciaire de Nancy
 Nicolas Hietz, procureur de la République près le tribunal judiciaire de Mulhouse

Conférence nationale des directeurs de greffe (CNDG) :

Eurydice Chabant, présidente de la CNDG, directrice de greffe de la cour d'appel de Versailles

Camille Beaume, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Nanterre
 Emmanuelle Brunet, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Thonon
 Thierry Valentin, directeur de greffe de la cour d'appel de Douai
 Karine Santeral, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Besançon
 Benedicte Drapier, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Béthune
 Helene Evrard, directrice de greffe du tribunal judiciaire d'Amiens
 Alexandre Genyes, directeur de greffe du tribunal judiciaire d'Albi

Association française des attachés de justice (AFAJ) :

Sarah Romdhane, présidente, attachée de justice
 Marina Guercia, vice-présidente, attachée de justice

LES ORGANISATIONS SYNDICALES**Union syndicale des magistrats (USM)**

Aurélien Martini, secrétaire général adjoint
 Catherine Vandier, trésorière nationale adjointe

Syndicat de la magistrature (SM)

Justine Probst, secrétaire nationale
 Stéphane Fischesser
 Ségolène Marquet

Unité magistrats (SNM FO – UM)

Marc Lifchitz, trésorier général

Syndicat du Ministère de la Justice CFDT (SMJ-CFDT)

Guillaume Grassaud, secrétaire général
 Klervia Ranault, représentante au CSA des services judiciaires
 Michel Besseau, représentant au CSA des services judiciaires

Syndicat national CGT des chancelleries et services judiciaires :

Henri-Ferréol Billy, secrétaire général adjoint
 Emilie Dumay, trésorière

SDGF-FO Syndicat des greffiers de France

Isabelle Besnier-Houben, secrétaire générale
 Jean-Jacques Pieron, cadre greffier
 Benoit Pommier, attaché de justice

Union Nationale des Syndicats Autonomes services judiciaires (UNSa SJ)

Hervé Bonglet, secrétaire général
 Catherine Solivellas, secrétaire générale adjointe

CONSEIL CONSTITUTIONNEL

Mathieu Pitté, chef du service juridique

CONSEIL D'ETAT

Thierry-Xavier Girardot, secrétaire général

Cécile Nissen, secrétaire générale adjointe, chargée des juridictions administratives et du numérique

Stéphanie Ghaleh-Marzban, secrétaire générale des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel

Brigitte Phémolant, présidente de la mission d'inspection des juridictions administratives

COUR DES COMPTES

Frédéric Advielle, conseiller maître, président de la mission permanente d'inspection des chambres régionales et territoriales des comptes

INSTITUT ROBERT BADINTER (ETUDES ET RECHERCHES SUR LE DROIT ET LA JUSTICE)

Daniela Borcan, ingénieure de recherche à l'université de Poitiers

Didier Cholet, professeur à l'université du Mans

Diane Gattet, doctorante en sociologie au centre de sociologie des organisations de Sciences PO Paris, membre de l'équipe de recherche "Faire équipe dans l'ombre du juge. Le rôle des assistants des magistrats dans la prise de décision de justice en France", actuellement en cours

Lionel Jacquot, sociologue, professeur à l'université de Lorraine, chercheur au Laboratoire Territoire Travail Âges Santé (TETRAS), membre de l'équipe de recherche "Les agents des greffes : des acteurs centraux dans l'équipe autour des magistrat-es (AGACEM)"

Béatrice Jaluzot, maître de conférences à Sciences Po Lyon

Anne-Sophie de Lamarzelle, magistrate, responsable d'études et de recherches

Daniele Negri, professeur ordinaire à l'université de Ferrare (Italie)

Johan Van de Voorde, chercheur postdoctoral à l'université d'Anvers, attaché juriste à la chambre des représentants, ancien référendaire à la cour d'appel de Gand (Belgique)