MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Mission de préfiguration d'une direction générale des services judiciaires

RAPPORT DEFINITIF

Jean-François Beynel, premier président de la cour d'appel de Versailles

Maryvonne Caillibotte, procureure générale près la cour d'appel d'Amiens

31 mai 2026

SOMMAIRE

PREFACE **5**

Introduction **9**

1 LE CONTEXTE **12**

1.1 Les évolutions récentes de l'administration centrale du ministère **12**
1.2 Les évolutions de la direction des services judiciaires **13**
1.2.1 Les grandes étapes de l'évolution de la direction des services judiciaires *13*
1.2.2 L'organigramme de la direction des services judiciaires au premier septembre 2026 ..... *14*

2 LA PREFIGURATION D'UNE DIRECTION GENERALE DES SERVICES JUDICIAIRES **15**

2.1 Les lignes directrices pour une future direction générale des services judiciaires forte et efficiente **15**
2.2 Les propositions d'évolutions organisationnelles **17**
2.2.1 L'identification d'une mission du numérique rattachée au cœur des compétences de la direction pilotant les services judiciaires *17*
2.2.1.1 Les attentes du réseau judiciaire et des partenaires institutionnels *17*
2.2.1.2 Les fondements et le périmètre d'une mission numérique *18*
2.2.1.3 Le schéma d'organisation de la mission numérique *20*
2.2.2 Un pilotage des ressources humaines plus stratégique, intégré et prospectif *21*
2.2.2.1 Les attentes du réseau judiciaire et des partenaires institutionnels *22*
2.2.2.2 Une refondation de la gestion des ressources humaines des services judiciaires *23*
2.2.2.3 Une restructuration renforçant la transversalité mais préservant la spécificité des métiers judiciaires *25*
2.2.2.3.1 Des axes de mutualisation, de rationalisation et de transversalité identifiés *26*
2.2.2.4 La structuration de la direction des ressources humaines *29*
2.2.3 Un renforcement du pilotage des moyens et de la performance *32*
2.2.3.1 Le pilotage des moyens *32*
2.2.3.1.1 Des dialogues de gestion repensés au service du pilotage et de la stratégie *32*
2.2.3.1.2 Le pilotage du programme 101, un enjeu stratégique *34*
2.2.3.1.3 La déconcentration *35*
2.2.3.1.4 Le pilotage des frais d'enquête judiciaire *36*
2.2.3.1.5 Le pilotage de l'immobilier judiciaire *36*
2.2.3.1.6 La tutelle des opérateurs *38*
2.2.3.2 Les enjeux de la performance *38*
2.2.4 Un renforcement de la prospective et de la maîtrise des risques *42*
2.2.4.1 L'enjeu d'une fonction prospective robuste *42*
2.2.4.2 Le nécessaire développement de la maîtrise des risques *42*
2.2.5 Un renforcement de l'expertise juridique *44*
2.2.6 La prise en compte des victimes et des usagers : un enjeu essentiel pour les services judiciaires *46*
2.2.6.1 Les attentes de la lettre de mission, du réseau judiciaire et des interlocuteurs de la mission *46*
2.2.6.2 Le périmètre de la future direction des victimes et des usagers *48*
2.2.6.3 Les conditions d'une intégration réussie au sein de la direction générale des services judiciaires *49*
2.2.6.4 La question du médiateur de la justice *51*

3 LA MODELISATION ET LES PROPOSITIONS D'ORGANIGRAMMES DE LA FUTURE DIRECTION GENERALE DES SERVICES JUDICIAIRES **53**

3.1 La structuration de la future DGSJ **53**
3.1.1 Les principes directeurs *53*
3.1.2 Une gouvernance et un pilotage central à renforcer *54*

3.2 Les propositions d'organisation 55
3.2.1 Deux options proposées 55
3.2.2 La formalisation des organigrammes 55
3.3 Les impacts RH de la restructuration 58
3.4 Les textes à modifier 59

ANNEXES 60

PREFACE

Penser la réorganisation de la direction des services judiciaires revient à s'inscrire dans un héritage, une histoire des services judiciaires, une histoire d'une organisation qui a été, à plusieurs reprises, modifiée, repensée et travaillée**.**

Penser cette organisation nécessite également de concevoir la finalité de cette direction, son positionnement au service du service public de la justice[1] au sens des dispositions du code de l'organisation judiciaire[2].

Penser cette organisation conduit à repartir, dans la réflexion, de la définition de « la » juridiction, unité de base, productrice de décisions et de droit, actrice du débat local et des politiques publiques, composée de femmes et d'hommes divers mais unis dans une organisation spécifique et pensée pour servir.

Penser cette organisation, c'est aussi, centrer la réflexion sur d'une part le métier judiciaire spécifique qui trouve sa source dans la Constitution[3] et d'autre part sur les besoins des juridictions et des acteurs qui les animent.

Penser cette organisation, c'est encore, tenir compte des corps particuliers des greffes, directeurs des services de greffe judiciaires, cadres greffier et greffiers, nécessairement adossés au corps des magistrats.

Penser cette organisation, c'est enfin imaginer un *« commandement »* unique, fort et transversal, disposant des moyens et des leviers utiles pour conduire les politiques publiques. Les enjeux de coexistence et de lien avec les autres directions, de ce point de vue, sont essentiels. C'est ce positionnement fort qui permet que les nécessaires échanges avec le CSM le soient également.

***

Penser cette organisation, c'est de plus, concevoir la place de la justice judiciaire dans l'Etat, dans un positionnement particulier, mais intégré.

En effet, l'organisation de la DSJ interroge constamment la question de la place du politique dans sa responsabilité du fonctionnement de la Justice et les enjeux de l'indépendance juridictionnelle**.**

La direction des services judiciaires peut représenter un irritant pour le Ministre, dès lors qu'elle gère le fonctionnement des juridictions et la déontologie des magistrats, et répond de la responsabilité politique et opérationnelle du service public.

La DSJ peut également constituer un irritant pour les juridictions en questionnant en permanence l'équilibre entre l'indépendance juridictionnelle et le pilotage des moyens.

---

[1] « Réformer la justice ? Cette question est au centre de vifs débats. C'est à l'institution - Chancellerie, juridictions, magistrats, etc. - qu'il incombe de concrétiser la justice, facteur d'ordre, d'équilibre et de lien social. Or l'institution semble aujourd'hui bien faible, dans son organisation, dans ses moyens, dans ses modes de recrutement. Il faut donc qu'elle change.

Car le devoir de la justice est de faire en sorte que tous les individus demeurent des citoyens, en leur fournissant des jugements dans un délai raisonnable et à l'exécution acquise. En cela, elle est un service public.

Mesurer les formes et les enjeux d'une réforme décisive pour notre société : telle est l'ambition de ce livre de réflexion qui aborde notamment les thèmes de l'égalité, de l'attente des justiciables, de la structure de l'État, des moyens financiers, de l'organisation, de la déontologie et de la responsabilité des juges. » In « Le service public de la justice » Sous la direction de Élisabeth Guigou Hors collection 1998 Odile Jacob 204 pages.

[2] Notamment les articles L.111-2, L.111-4, L.141-1.

[3] Constitution du 4 octobre 1958, articles 64 et suivants.

La Constitution affirme que les magistrats sont indépendants dans leur exercice juridictionnel mais elle n'énonce pas pour autant que les juridictions sont autonomes de l'Etat. La nécessité de rendre compte des deniers publics indispensables au fonctionnement des juridictions ne porte pas atteinte à l'indépendance juridictionnelle[4].

Tels sont les axes que les rapporteurs ont retenu pour guider leur réflexion.

***

Nous avons retenu, ainsi, certains présupposés et principes nécessaires :

1- **<u>Premier principe</u> : Un organigramme efficace est un organigramme simple, lisible rapidement par tous, en interne et surtout par les juridictions.**

   a. Le premier objectif de la DSJ c'est d'être utile aux juridictions, au service d'une politique dans l'intérêt des juridictions. Une réforme n'a pas d'intérêt si elle n'apporte pas des gains dans les domaines suivants :
      i. Une meilleure gestion des RH ;
      ii. Un meilleur pilotage budgétaire ;
      iii. Un meilleur accompagnement des juridictions ;
      iv. Et donc une meilleure responsabilité des décideurs.
   b. Le second objectif est de penser l'organisation du réseau judiciaire : il doit être fort et structuré face aux autres réseaux du ministère de la justice ; également vis-à-vis des autres directions législatives de manière à simplifier le pilotage et à coordonner les instructions et les politiques.

2- **<u>Deuxième principe</u> : Une organisation centrale sera efficace si elle prend en compte la « communauté de travail » des juridictions comme une unité opérationnelle** : Les exemples de difficultés sur ce point sont nombreux : alignement des calendriers de nomination, vision stratégique des ressources humaines des juridictions. Il faut donc que celui ou celle qui prend de manière opérationnelle les décisions en matière, notamment de ressources humaines, puisse avoir une vision globale de la juridiction. Dans le même axe : une seule entité de gestion des SQVT, un seul accompagnement des cadres (tutorat, coaching), une seule localisation des emplois, une seule gestion prévisionnelle des emplois sont à construire.

3- **<u>Troisième principe</u>** : maintenir des **relations spécifiques et opérationnelles avec le Conseil supérieur de la magistrature** qui induisent la nécessité de poursuivre l'identification de bureaux spécifiques sur ce point.

4- **<u>Quatrième principe</u>** : **renforcer la crédibilité légistique de la DSJ**. Ce choix est éclairé par le constat effectué sur le processus d'adoption des derniers textes relatifs au statut des magistrats, des greffiers et des directeurs des services de greffe : deux entités différentes nuisent à la cohérence entre les attributions des uns et des autres et rendent complexes les arbitrages et les priorisations. Cette unification et ce renforcement de la fonction légistique est de nature :
      i. À régler la gestion concomitante de lois ordinaires et de lois organiques ;
      ii. À crédibiliser les interventions devant le Conseil d'Etat[5] ;

[4] Articles 14 et 15 de la Déclaration du 26 août 1789 des droits de l'homme et du citoyen : « Tous les citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée » et « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

[5] Sections de l'Intérieur et de l'Administration.

iii. À renforcer l'expertise légistique des services judiciaire notamment dans le dialogue nécessaire avec les autres directions législatives du ministère et avec les interlocuteurs interministériels et le secrétariat général.

5- **Cinquième principe** : **renforcer notablement l'accompagnement des juridictions.** Il s'agit là du « besoin » prioritaire : organisation de l'équipe juridictionnelle, évolution des effectifs et réorganisation des espaces, bonnes pratiques, nécessité d'un soutien rapide organisationnel pour aider les juridictions (face aux évolutions législatives nombreuses, face aux évolutions du numérique et de l'IA, face au travail nouveau en équipe…). Par ailleurs, une structure en charge de la prospective est indispensable (exemples : impact de la visio conférence, penser également l'évolution des besoins de justice et du droit, pas seulement par les contentieux émergents de l'observatoire des litiges mais par le besoin de nos concitoyens, l'inégalité des territoires, les besoins d'implantation de justice, la justice foraine après les évolutions du COJ etc. …).

6- **Sixième principe** : **gagner en responsabilité et en évaluation**. Cette priorité induit de doter la DSJ d'une capacité, au nom du réseau qu'elle anime, de faire remonter les besoins, d'accompagner effectivement les évolutions, de conduire le changement de manière transversale et donc de *« challenger »* les fonctions supports et notamment le secrétariat général du ministère de la justice :

i. Être le relais des juridictions et du réseaux judiciaire apparaît comme essentiel. Pour ce faire, la future direction générale doit disposer des outils nécessaires lui permettant d'assurer le lien et le pilotage stratégique des moyens immobiliers, informatiques, numériques, des moyens budgétaires des programmes 166 et 101 de la LOLF sans remettre en cause les partages récemment opérés entre la DSJ et le SG. Des bureaux idoines renforcés doivent assurer l'efficacité du dialogue et faire valoir métiers et réseau ;
ii. Doter la DSJ de structures renforcées d'évaluation et de contrôle de gestion reste également une priorité.

7- **Septième principe : une gestion des juridictions et de la structure centrale par des magistrats, formés, responsables et disposant de la culture nécessaire.** Nous estimons que la gestion des juridictions doit être confiée à des magistrats de l'ordre judiciaire pour des raisons tenant à l'indépendance des magistrats[6].

Ce principe nécessite, au-delà de la mise en œuvre effective des réformes de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature par la loi organique n° 2023-1058 du 20 novembre 2023 relative à l'ouverture, à la modernisation et à la responsabilité du corps judiciaire[7] qui doivent trouver un débouché opérationnel effectif :

i. D'assurer la formation nécessaire à l'exercice des compétences visées par l'article 10-3[8] de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature ;

[6] Hélène Pauliat, Loïc Cadiet, Jean-Paul Jean, Aurélie Binet-Grosclaude, Caroline Foulquier-Expert (dir.), *Mieux administrer pour mieux juger : essai sur l'essor et les enjeux contemporains de l'administration de la justice*, IRJS Éditions, 2014, Bibliothèque de l'Institut de recherche juridique de la Sorbonne-André Tunc.

[7] Article 10-3 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature visant à définir les compétences requises pour l'exercice des fonctions de chefs de cours et de juridictions.

[8] Voir note 7 ci-dessus.

ii. De créer les moyens de mettre en œuvre une réelle et effective politique de ressources humaines dédiée aux parcours de carrière et à une gestion prévisionnelle concrète des emplois ;

iii. De concevoir une politique de l'encadrement des juridictions active et déclinée, en lien avec le CSM.

***

Tels sont les principes qui ont guidé les rédacteurs du présent rapport.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 26 décembre 2025[9], vous nous avez confié la mission de préfiguration d'une direction générale des services judiciaires (DGSJ) pour une mise en place au 1er janvier 2027.

Cette mission s'inscrit dans une volonté de modernisation du service public de la justice reposant sur un important réseau judiciaire qui doit pouvoir disposer *d'une administration centrale robuste et efficace, structurée autour d'orientations claires et capable de se projeter facilement en interministériel*.

Comme souligné dans la lettre de mission, la gestion de ce réseau judiciaire rend légitime et nécessaire la transformation de la direction des services judiciaires (DSJ) en DGSJ, à l'instar de la transformation de la direction de l'administration pénitentiaire (DAP) en direction générale de l'administration pénitentiaire (DGAP).

A ce titre, il nous est plus particulièrement demandé :

1/ de porter un diagnostic sur la structure existante (DSJ) ;

2/ de proposer, sur la base de ce diagnostic, la structure la plus pertinente pour la future DGSJ, ses méthodes de pilotage et les équilibres internes permettant de répondre durablement aux besoins du réseau judiciaire, autour de trois axes stratégiques :

- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des moyens des juridictions et l'analyse de la performance judiciaire,
- la prise en compte des victimes et des justiciables et la création d'un médiateur de la justice ;

3/ d'examiner l'opportunité et les modalités d'organisation de trois missions transversales :

- Une mission de contrôle interne,
- Une mission du numérique,
- Une mission des tutelles sur les écoles (ENM/ENG).

La méthodologie retenue par la mission a consisté à confronter ses constats à l'expression des besoins et aux analyses prospectives des acteurs de terrain directement concernés, mais aussi aux attentes du secrétariat général et des autres directions du ministère. Elle s'est attachée également à recueillir le regard institutionnel du Conseil supérieur de la magistrature et de la Cour des comptes[10] sur l'organisation et le fonctionnement des services judiciaires.

Afin de disposer d'une vision globale mais suffisamment précise de la structuration de la future DGSJ, la mission a conduit 139 entretiens individuels et collectifs[11], avec l'appui de l'inspection générale de la Justice.

Outre le directeur des services judiciaires et son adjoint, elle s'est entretenue avec l'ensemble des sous-directeurs et chefs de bureaux de la DSJ ce qui lui a permis de mesurer les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle mais aussi les fortes attentes des personnels et leur capacité à accepter le changement.

[9] Cf. Annexe 1.

[10] Un échange avec le CSM a été organisé en présence de l'intégralité de ses membres. De même, la mission s'est entretenue avec la quasi intégralité des membres de la quatrième chambre de la Cour des comptes traitant des contrôles relatifs au ministère de la justice.

[11] Cf. Annexe 2 liste des personnes entendues par la mission.

Elle a rencontré également le premier président et le procureur général de la Cour de cassation et a tenu des visioconférences avec les présidents et membres des bureaux des conférences nationales des premiers présidents, des procureurs généraux, des présidents et des procureurs de la République ainsi que des directeurs de greffe. Les organisations syndicales représentatives des personnels de la direction des services judiciaires ont été également conviées à faire part de leur point de vue et de leurs attentes par rapport à la future DGSJ[12]. Elle a en outre recueilli l'avis des anciens directeurs des services judiciaires[13]. Elle a enfin sollicité un entretien auprès du chargé de la mission relative à la restructuration de l'école nationale de la magistrature[14] et de celui chargé de la réorganisation de l'immobilier du ministère de la justice[15]. Ces entretiens n'ont toutefois pas pu être réalisés.

Un questionnaire (Sphinx) a par ailleurs été adressé à tous les chefs de cour et de juridiction pour recueillir leurs besoins et leurs attentes sur la future DGSJ. Enfin, nous avons pu consulter des notes et documents communiqués par la DSJ et le SG.

La mission s'est rapprochée de la direction des affaires juridiques de l'Assistance publique–Hôpitaux de Paris (AP-HP) sur son retour d'expérience dans le domaine de la médiation médicale et non médicale, dans la perspective de la création d'un médiateur de la justice.

En outre, la mission a veillé à l'articulation de ses travaux et propositions avec les autres missions en cours dans le cadre des réorganisations dont les conclusions et les arbitrages rendus auront un impact important et durable sur la DGSJ dès sa préfiguration, qu'il s'agisse du numérique, de la réforme de l'ENM, de la création d'une direction des victimes et des usagers (DVU) ou de la gestion de l'immobilier judiciaire.

Sur le numérique, le transfert des logiciels et outils numériques de la DSJ vers le SG, décidé le 20 février 2026, a nécessité une réflexion sans tarder sur la réorganisation de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI) de la DSJ, très impactée par cette restructuration dont la mise en œuvre est prévue le 1er septembre 2026. Par ailleurs, le rapport relatif à la réorganisation de la fonction numérique au ministère de la justice doit être déposé le 30 juin 2026.

Parallèlement, la création de la DVU en juin 2026 aura des effets significatifs, dès son installation, sur la structuration et l'organisation de la DSJ jusqu'à son intégration au sein de la DGSJ en 2027.

Il en est de même en ce qui concerne d'une part, la création le 4 mars 2026, de deux postes de chefs de service adjoints du DSJ - en charge respectivement des ressources humaines et des moyens, de l'innovation et de la performance - et d'autre part, la structuration de la fonction immobilière ministérielle et la remise par la mission dédiée de son rapport le 30 juin 2026.

C'est dans ce contexte que les 19 mars, 26 mars, 8 avril, 4 et 13 mai 2026 le DSJ a fait des propositions de réorganisation de sa direction au 1er septembre 2026[16], dans l'objectif d'éviter une succession d'organigrammes et d'organisations nécessairement temporaires au cours de l'année 2026, source possible de perturbation de l'activité.

Notre rapport intermédiaire du 31 mars 2026 a permis de porter à votre connaissance nos premières observations et points de vigilance. Nous avons ainsi plus particulièrement appelé votre attention sur le contexte mouvant de la restructuration du ministère, en raison de son calendrier aux échéances différentes et des enjeux croisés des différentes missions engagées.

Le présent rapport marque l'achèvement de nos travaux et livre notre analyse et nos propositions pour la mise en place de la nouvelle DGSJ dès que possible et au plus tard le 1er janvier 2027. Dans cet objectif, la mission s'est attachée à anticiper la remise de son rapport au 31 mai 2026.

[12] Echange qui a eu lieu le 2 juin 2026.
[13] Sur la période 2017-2026.
[14] Monsieur Charles Touboul-Morrachini.
[15] Monsieur Stéphane De Fay.
[16] Cf. Annexes 3, 4 et 5.

Il est structuré en trois parties. La première partie rappelle le contexte dans lequel s'inscrit la préfiguration de la future DGSJ (1). La deuxième partie est consacrée à notre vision des principaux contours d'une DGSJ forte et efficiente, à l'aune des axes prioritaires fixés dans notre lettre de mission et des principes directeurs que nous avons dégagés de nos investigations (2). Enfin, la troisième partie expose les propositions d'organisation de la future DGSJ et les impacts en termes de ressources humaines et sur le plan normatif (3).

1 LE CONTEXTE

1.1 Les évolutions récentes de l'administration centrale du ministère

A l'occasion du colloque organisé en décembre 2025 pour les 20 ans du secrétariat général, le ministre a réaffirmé sa volonté de moderniser l'organisation de l'administration centrale afin de renforcer l'efficacité de l'action du ministère et d'ouvrir une nouvelle étape dédiée à la *performance assumée* et la *culture du résultat au service du public*.

La transformation de la DAP en DGAP, annoncée[17] en janvier 2025 et devenue effective depuis le 1er février 2026, constitue la première étape décisive du plan de modernisation du ministère et de la densification de ses capacités de pilotage. Cette évolution majeure vise non seulement à doter l'administration pénitentiaire d'une gouvernance plus lisible et stratégique mais aussi à lui conférer le même niveau institutionnel que les deux autres forces de sécurité intérieure encadrées par des directions générales.

Les services judiciaires, acteurs premiers de la conception et de l'élaboration des décisions judiciaires, attendent de la direction qui les pilote un poids institutionnel équivalent. Dès le mois d'avril 2025, dans la perspective d'une modernisation du pilotage des services judiciaires, a été initié un dialogue rénové avec les chefs de cour autour de la performance de gestion. Notre mission de préfiguration de la DGSJ s'inscrit dans cette dynamique d'évolutions administratives pour une meilleure gestion et une meilleure performance.

Dans le même temps et dans le même esprit, il a été décidé de renforcer les attributions du SG dans les trois domaines de l'immobilier, du droit et du numérique.

- S'agissant de l'immobilier, une phase de préfiguration a été lancée afin de proposer un nouvel organigramme et une nouvelle répartition des responsabilités à la fin du premier semestre 2026, dans l'objectif de renforcer le pilotage stratégique du SG.
- Concernant la fonction juridique, le SG est en cours de réorganisation afin de transformer son service de l'expertise et de la modernisation en un service des affaires juridiques, de l'expertise et de la stratégie[18] pour renforcer ses capacités d'expertise et de conseil, en particulier en droit public, et pour piloter les contentieux de façon plus experte.
- La réorganisation de la fonction numérique vise à simplifier la chaîne de responsabilités et à concentrer les moyens, pour assurer un suivi en mode projet des applicatifs, porté par des directions de programme qui regroupent métier et technique. La direction du numérique[19] du secrétariat général sera d'ici le 1er septembre 2026 en charge de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage des applicatifs procéduraux en matière civile et pénale ainsi que du portail du justiciable, induisant pour la DSJ un transfert vers le SG d'une vingtaine d'applicatifs et de 133 ETP dont 4 magistrats et 129 agents[20]. Selon le site du secrétariat général, *les directions métiers porteront, sous la coordination du SG, les projets plus ciblés et plus agiles, qui répondent aux besoins spécifiques du terrain et au pilotage interne.*

[17] Lors du déplacement du garde des Sceaux à l'école nationale de l'administration pénitentiaire.

[18] Cf arrêté du 8 avril 2026 modifiant l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice.

[19] Par décret n°2024-46 du 29 janvier 2024, le service du numérique (SNUM) avait été transformé en direction du numérique (DNUM) afin de donner au numérique une place plus adaptée au sein du ministère. Comme l'était le SNUM, la DNUM est au sein du SG, rattachée au secrétaire général adjoint en charge de la transformation numérique. La DNUM a bénéficié de plusieurs emplois supplémentaires en 2024 pour notamment renforcer l'encadrement, développer la fabrique numérique interne et son incubateur. Elle anime les départements informatique et télécommunications (DIT) rattachés aux délégués interrégionaux du SG.

[20] La DGAP a transféré 7 ETP au SG pour le programme PPN. La DPJJ n'a transféré aucun effectif.

Enfin, compte tenu de la priorité associée au service rendu aux victimes et aux usagers, il a été décidé de créer à compter du 1er juin 2026 une DVU, dans les suites de la mission de préfiguration dont les travaux ont été publiés fin février 2026. Pour renforcer la prise en compte des usagers dans le fonctionnement du service public de la justice, il a été également décidé de créer un médiateur de la justice.

A cet égard, selon les termes de la lettre de mission, il nous est demandé *d'envisager les conditions d'intégration de la DVU dans la future DGSJ*, de se pencher *sur la méthode et le calendrier de cette intégration* ainsi que *sur les conditions de réussite d'une gouvernance unifiée des politiques d'accueil, d'information, d'accompagnement des victimes et de service aux usagers*. S'agissant du médiateur, la lettre de mission le décrit comme *indépendant et rattaché au DGSJ* et demande *d'analyser les conditions et moyens de la réussite de la mission de ce médiateur, dans une articulation efficiente* avec la DGSJ et la DVU intégrée.

1.2 Les évolutions de la direction des services judiciaires

1.2.1 *Les grandes étapes de l'évolution de la direction des services judiciaires*

L'identité de la DSJ s'est construite autour de trois priorités : la gestion des personnels juridictionnels, l'organisation des juridictions et l'appui au bon fonctionnement des juridictions judiciaires.

À l'origine, il s'agissait d'une organisation centrée sur la gestion des personnels et des moyens. La direction du Personnel et de l'Administration générale assurait une gestion globale : personnels magistrats et fonctionnaires, équipements, services communs et centralisation budgétaire[21].

La création de la DSJ par le décret du 25 juillet 1964 relatif à l'organisation du ministère de la Justice vise à confier à une structure dédiée la responsabilité d'ensemble du monde judiciaire (organisation, personnels, statuts et professions judiciaires)[22], dans l'objectif d'une unité de *« commandement »* concentrant en son sein, l'ensemble des outils et des structures de gestion et de pilotage des juridictions judiciaires. En 1965, la DSJ connait une première réforme relative à la fonctionnarisation des greffes.

La réforme de 1983 modifie l'organisation de la DSJ en trois sous-directions :

- sous-direction des greffes qui assure la gestion administrative des personnels des services judiciaires, à l'exception des magistrats, et veille à l'amélioration du fonctionnement des greffes, tant sur le plan des dispositifs juridiques, de l'implantation des matériels bureautiques et informatiques que de la formation du personnel ;
- sous-direction de la magistrature, anciennement du personnel, qui est dessaisie de toutes les attributions qui ne concernent pas les magistrats, mais conserve ses fonctions en matière de contentieux des services judiciaires.
- sous-direction de l'organisation judiciaire et de la programmation qui cède ses compétences en matière de statut des personnels mais reprend la gestion financière.

À la fin des années 1980, l'informatisation devient un facteur structurant des réorganisations successives. Les ajustements organisationnels des années 1988-2001 illustrent les difficultés à stabiliser la gouvernance de ces projets : séparation maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre, création puis suppression d'entités dédiées, redéploiements de compétences entre sous-directions.

[21] En 1959, la direction du personnel et de l'administration a remplacé la direction du personnel et de la comptabilité créée en 1909.

[22] Ainsi la direction des affaires civiles et du Sceau (DACS) est-elle déchargée d'un certain nombre d'attributions (organisation judiciaire, statut du personnel et gestion des professions judiciaires) au profit de la direction des services judiciaires.

Des réorganisations successives à partir de 2007, qui marquent des évolutions dans les ressources humaines en intégrant des logiques de gestion personnalisée et de mobilité professionnelle, poursuivent l'approfondissement du pilotage par la performance et la donnée, le renforcement de l'accompagnement des parcours professionnels, l'intégration accrue des outils numériques dans le fonctionnement juridictionnel. Les évolutions de la DSJ s'inscrivent alors également dans le contexte du renforcement progressif du SG[23] lequel s'est accéléré à partir de 2017.

En 2024, la DSJ a initié des réflexions sur sa réorganisation et sur la déconcentration au profit des cours d'appel dont la mise en place n'a pas abouti. Celles-ci ont été relancées fin 2025 dans la perspective des transferts de dossiers numériques au secrétariat général du ministère.

1.2.2 *L'organigramme de la direction des services judiciaires au premier septembre 2026*

Dans ses notes des 19 mars, 26 mars, 8 avril et 4 mai 2026, le directeur des services judiciaires propose de réorganiser sa direction dès septembre 2026 autour de deux services, celui des ressources humaines et celui de l'organisation judiciaire, des moyens et de la performance, en anticipation de la future DGSJ.

S'appuyant sur l'arrêté du 27 février dernier qui consacre la présence de deux chefs de service auprès du DSJ, dont un chargé des sujets « *finances, immobilier, performance, organisation judiciaire et innovation* », il propose la création d'un service de *l'organisation judiciaire, des finances et de la performance* et un nouvel organigramme comportant trois sous-directions : une sous-direction du droit des services judiciaires, une sous-direction de la transformation numérique et organisationnelle et une sous-direction des finances et de la performance ainsi qu'une mission de contrôle interne rattachée au chef de service.

Ce service est présenté comme constituant une véritable structure de pilotage et de contrôle des juridictions, d'audit interne, d'évaluation de la performance et de l'utilisation des moyens alloués. Par ailleurs, il est décrit comme ayant également vocation à identifier, de manière harmonisée, les lacunes voire les dysfonctionnements de la justice et à y remédier de manière réactive et structurée, en lien avec le réseau judiciaire et les autres services et directions du ministère de la justice.

Cette nouvelle organisation et ce nouvel organigramme permettent de répondre à l'urgence de restructurer l'actuelle SDOJI, totalement désorganisée après les transferts du numérique vers le SG.

La DSJ avait initialement envisagé la création d'une sous-direction du droit à vocation transversale, chargée de l'expertise juridique de l'ensemble de la direction et positionnée en soutien de tous les services sur des thématiques générales. Les dernières propositions positionnent un bureau de la stratégie et de la prospective au sein du cabinet du DSJ et prévoient le maintien du bureau du droit de l'organisation judiciaire au sein de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation[24].

En outre, la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance couvre l'ancien périmètre de la SDFIP, assorti d'un recentrage d'une part sur le pilotage et la synthèse budgétaire, d'autre part sur la gestion du « BOP central » - comprenant l'animation des dialogues de gestion. Elle regroupe aussi la gestion de l'immobilier, le pilotage des frais de justice, la gestion de la performance et la protection, la planification et la sûreté.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la création du nouveau chef service, adjoint au DSJ, est présentée comme permettant d'initier les changements attendus, notamment en termes de transversalité et d'anticiper les axes stratégiques prioritaires fixées dans la lettre de mission en ce qu'il permettra d'assurer la cohérence des actions des deux sous-directions RH faisant aujourd'hui défaut. A date, l'organigramme de ce nouveau service RH n'est pas modifié et reproduit les deux sous-directions actuelles, en charge de la RH des magistrats et des greffes, dans l'attente des préconisations de la présente mission relative à la future DGSJ.

[23] Pour mémoire, le SG a été créé en 2005.
[24] Annexe 5 : Fiches d'impacts DSJ 4 mai 2026.

Enfin, s'agissant de la DVU, le DSJ a proposé d'anticiper son intégration à la future DGSJ afin d'assurer de la cohérence dans la mise en œuvre des axes prioritaires définis par le Ministre qui concernent l'amélioration de la prise en charge des victimes et des relations avec les usagers, pris dans son acception la plus large, c'est-à-dire autant en lien avec les juridictions qu'avec les services du ministère qui impliquent une prise en charge sur mandat judiciaire (DGAP, DPJJ).

À cette fin, il a été proposé de confier, dès la création de la DVU, le pilotage des programmes 101 et 166 au RPROG des services judiciaires, et plus particulièrement au service de l'organisation judiciaire, des moyens et de la performance de la DSJ, nouvellement créé. La DVU, chargée notamment de l'accès au droit, de l'aide aux victimes et de la politique associative et animatrice du réseau des magistrats délégués à la politique associative et à l'accès au droit (MDPAAD), aurait agi en qualité de responsable de BOP, en déterminant la répartition des crédits y afférents et en veillant à leur consommation efficiente.

Cependant, il a été indiqué que la DVU serait créée de manière autonome, avec l'ensemble de ses compétences budgétaires dans un premier temps et son intégration à la future DGSJ se ferait dans un second temps.

Pour la mission, les évolutions proposées par le DSJ dès le 1er septembre 2026 sont cohérentes par rapport aux exigences calendaires des différentes réorganisations en cours.

Pour que cette nouvelle structuration remplisse pleinement l'objectif de créer une DGSJ forte et efficiente, elle nous paraît devoir suivre les lignes directrices que nos investigations nous ont permis de tracer, exposées ci-après.

2 LA PREFIGURATION D'UNE DIRECTION GENERALE DES SERVICES JUDICIAIRES

2.1 Les lignes directrices pour une future direction générale des services judiciaires forte et efficiente

Le service public de la justice judiciaire repose aujourd'hui pour l'essentiel sur un réseau constitué de près de 200 juridictions[25], outre la Cour de cassation, au sein desquels travaillent au quotidien plus de 36 000 agents[26]. La DSJ est l'interlocuteur central et essentiel de cet important réseau tant pour l'allocation des moyens humains et matériels que pour la mise en œuvre et l'accompagnement des réformes législatives et réglementaires ainsi que pour l'organisation et le fonctionnement des juridictions. A ce titre, elle doit répondre à l'ensemble des sollicitations des acteurs de terrain, principalement des chefs de cour et de juridiction, magistrats et agents du greffe qui doivent rendre la justice dans un contexte sociétal de plus en plus complexe et exigeant au regard de l'attente de plus en forte de nos concitoyens qu'ils soient justiciables, usagers ou victimes.

Au cours de ces dernières années, la DSJ a été confrontée à un élargissement progressif de ses missions et une complexification des enjeux, dans un environnement institutionnel, réglementaire et budgétaire en constante évolution.

En outre, la DSJ, représentant le garde des Sceaux, dans l'exercice de ses missions constitutionnelles, gère les ressources humaines de la magistrature sous le contrôle du CSM, la mobilité, la discipline et la carrière des magistrats. Cette spécificité rend encore plus complexe la conduite d'une politique RH nationale.

[25] 36 cours d'appel et 164 tribunaux judiciaires.
[26] Dont 9 700 magistrats, 15 600 directeurs de greffe et greffiers et 10 600 personnels administratifs et techniques.

Si elle a su démontrer sa capacité d'adaptation dans des contextes contraints[27], en articulation avec les juridictions, le SG, les autres directions du ministère et les partenaires institutionnels, grâce à une forte mobilisation de ses cadres et de ses équipes pluridisciplinaires qui ont su développer une expertise reconnue, elle a été confrontée à une complexification des circuits de décision au regard des attentes actuelles des juridictions et des pouvoirs publics, en matière de lisibilité, de réactivité et de responsabilisation.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, la DSJ a créé des directions de projet ou de programme, multipliant les centres de réflexion et de décision sans pour autant veiller à la nécessaire transversalité et coordination entre les services afin d'assurer la cohérence dans les actions menées, brouillant ainsi la lisibilité et la transparence dans ses prises de position et ses arbitrages à l'égard de son réseau.

Parallèlement, les missions des autres directions législatives (DACS, DACG) ont évolué vers l'opérationnel, l'organisationnel et le numérique devenant des interlocutrices du réseau judiciaire quasiment au même titre que la DSJ. De même, l'élargissement des missions du SG dans le domaine de la gestion des ressources humaines (corps communs, encadrement supérieur) a accentué le sentiment d'un manque de lisibilité et de transparence pour les juridictions et pour l'ensemble du réseau judiciaire.

Pour autant, c'est vers la DSJ que le réseau judiciaire -qui rend la justice au quotidien au bénéfice de nos concitoyens- se tourne lorsqu'il est confronté à des difficultés de fonctionnement et qu'il exprime ses attentes et ses besoins.

A ce titre, la DSJ doit se restructurer pour retrouver sa légitimité naturelle et nécessaire à l'égard du réseau judiciaire, en renforçant son pilotage stratégique conjugué à ses missions plus opérationnelles et de coordination, essentielles pour le bon fonctionnement des juridictions.

Ainsi, la transformation de la DSJ en DGSJ doit être l'occasion de construire une direction forte, c'est à dire en capacité à la fois de répondre aux attentes politiques du Ministre, de piloter le réseau des juridictions en tenant compte des résultats et des attentes par une meilleure adéquation des moyens, d'incarner, par la confiance du réseau, l'animation efficace de celui-ci, et de peser sur les choix stratégiques ministériels et interministériels. Il en est ainsi par exemple de l'élaboration et du suivi du plan d'action pour la maîtrise des frais de justice et de la mise en place d'une politique d'intéressement en faveur des juridictions les plus performantes ou encore de la pérennisation de l'équipe autour du magistrat et de l'assistance juridictionnelle où doivent se conjuguer l'attribution de moyens humains, budgétaires, immobiliers et numériques.

C'est pourquoi, la création d'une DGSJ forte nécessite une unité de commandement. En effet, elle doit pouvoir disposer d'une vision globale de la gestion des juridictions (budget de fonctionnement, RH, numérique, immobilier, organisation et fonctionnement des juridictions, dont l'accueil des justiciables qui participe de la qualité du service public de la justice) et de tous les outils de pilotage adéquats, pour définir sa politique et sa stratégie d'actions au profit du réseau judiciaire, pour répondre aux commandes du politique et lui permettre de mettre en œuvre efficacement ses orientations stratégiques.

Par suite, cette restructuration ne doit pas seulement se traduire par un nouvel organigramme, elle doit aussi s'accompagner d'une gouvernance renforcée au niveau de ses cadres dirigeants qui doivent pouvoir s'appuyer sur un pilotage plus dynamique, transversal et coordonné entre les différents responsables (directeurs, chefs de services ou sous-directeurs), adossé à une communication interne et externe suffisamment développée et moderne.

En outre, ces orientations constituent le socle de la responsabilisation effective du réseau judiciaire souhaité par le Ministre dans notre lettre de mission.

[27] Grève des avocats, crise du COVID notamment.

Pour mémoire, la mission avait alerté sur le besoin d'accompagnement des personnels dans la conduite du changement dans le cadre d'un dialogue social nourri[28]. Il faudra rester attentif au risque d'une fragilisation des équipes, en particulier celles concernées par le transfert du numérique, pouvant générer des risques psychosociaux et de désorganisation, préjudiciables au fonctionnement même de l'administration centrale.

Au-delà de l'accompagnement individuel et collectif et des annonces faites par le SG sur les modalités et conditions de leur transfert au 1er septembre 2026[29], il importe de prévoir un plan de communication permettant d'informer régulièrement les agents sur l'état d'avancement de la restructuration du ministère et la création de la future DGSJ afin d'éviter de nourrir de nouvelles inquiétudes en les associant au changement comme par exemple la création de lettres d'information, d'ateliers participatifs et/ou de réunions dédiées.

2.2 Les propositions d'évolutions organisationnelles

2.2.1 *L'identification d'une mission du numérique rattachée au cœur des compétences de la direction pilotant les services judiciaires*

2.2.1.1 Les attentes du réseau judiciaire et des partenaires institutionnels

La lettre de mission nous demande de tracer les contours d'une mission numérique qui *pourra être chargée de porter les applications relevant encore de la direction et de représenter les besoins du réseau dans la nouvelle gouvernance numérique pilotée par le secrétariat général ».* Elle précise que cette mission numérique *« devra non seulement reposer sur son expertise propre mais sur les compétences détenues par les utilisateurs de terrain qu'elle prendra soin d'associer à ses travaux ».*

Lors de leurs auditions, les représentants des conférences des chefs de cour, des présidents des tribunaux judiciaires (TJ) et des directeurs de greffe ont tous fait part de leur souhait de disposer d'un interlocuteur « métier » en capacité de prendre en charge de manière globale tant les besoins des juridictions que les conséquences financières, structurelles et organisationnelles des évolutions numériques. Ils ont, par ailleurs, souligné que la DGSJ devait avoir toute sa place dans le pilotage des projets numériques s'agissant de l'expression des besoins des juridictions, de l'accompagnement du changement, de la stratégie de déploiement et la gestion des initiatives locales.

Les acteurs du développement des applicatifs numériques au sein du SG ont d'ailleurs nettement exprimé l'apport essentiel pour leur propre mission de leurs interactions avec des professionnels du numérique judiciaire au sein de la DSJ, les éclairant dans les gestes métiers et les besoins des organisations judiciaires. Ils attendent que la DGSJ puisse être porteuse d'une vision stratégique de l'évolution du fonctionnement des juridictions et des métiers judiciaires en lien avec la mise en œuvre des outils numériques.

Enfin, l'exploitation du questionnaire sphinx adressé à l'ensemble des chefs de cour et de juridiction ainsi qu'aux directeurs de greffe met en évidence leur souhait de disposer d'applicatifs numériques fonctionnant mieux, plus intégrés, avec une interopérabilité entre eux. Ils souhaitent un accompagnement renforcé qui se décline par des formations en présentiel (plutôt que des modules en ligne) et par l'intervention de techniciens de proximité pour résoudre les incidents rapidement. De tels techniciens sont nécessairement inclus dans le réseau des services judiciaires pour permettre une parfaite adéquation aux métiers assistés.

[28] Cf. Rapport intermédiaire du 30 mars 2026.

[29] Les agents ont notamment été informés de la conservation de leur ancienneté, de leur maintien dans leur corps d'origine, de leur rémunération et de leur prime, ainsi que de l'organisation de leur temps de travail. Une foire aux questions a été par ailleurs créée (Réunion du 17 mars 2026 présidée par la directrice de cabinet en présence de la secrétaire générale et du directeur des services judiciaires).

Ils appellent, par ailleurs de leurs vœux, des tests de terrain et la consultation des utilisateurs (magistrats et greffiers) avant les déploiements ainsi qu'un laboratoire d'innovation pour tester des solutions locales. De leur point de vue, la DGSJ doit avoir un rôle clair et déterminant dans la gouvernance de la transformation numérique.

2.2.1.2 Les fondements et le périmètre d'une mission numérique

Le fonctionnement de la justice repose de façon croissante sur les outils numériques, leviers majeurs de modernisation et d'amélioration de l'efficacité des services judiciaires. Ce processus de transformation numérique, structurant et d'envergure, nécessite d'être durablement et pleinement appréhendé dans toutes actions ou réflexions concernant leur organisation.

Dès lors, pour remplir sa mission première consistant à régler l'organisation et le fonctionnement des services judiciaires, la DGSJ doit être dotée d'une capacité d'analyse et d'action dans le domaine du numérique, désormais étroitement imbriqué aux développements de l'activité judiciaire. Pour ce faire, la DGSJ doit effectivement, comme le suggère la lettre de mission, disposer en son sein d'une structure numérique directement rattachée à sa compétence organisationnelle globale, à son positionnement spécifique vis-à-vis des juridictions et à son expertise des pratiques professionnelles des magistrats et agents de greffe. Il s'agit, dans le contexte de numérisation du fonctionnement judiciaire, d'un prérequis indispensable pour construire une DGSJ forte, pilote du réseau des juridictions et responsable vis-à-vis de l'autorité politique, incarnant, par la confiance du réseau, l'animation efficace de celui-ci et en capacité de peser sur les choix stratégiques ministériels et interministériels.

Ainsi, au-delà du seul portage des applicatifs de pilotage des juridictions, la DGSJ nous paraît devoir exercer une mission numérique propre, construite en lien étroit avec le SG, articulée sur le « métier » et en capacité d'appréhender tous les impacts et interactions entre les outils numériques, les pratiques procédurales, les gestes métiers, la modélisation des organisations, les dépenses en fonctionnement courant voire l'identification de la qualité et du nombre d'agents utiles. S'agissant de l'expression des besoins des utilisateurs, nous pensons qu'elle doit se concevoir dans une logique globale d'expertise de l'organisation des juridictions et dans une approche transversale mobilisant les champs RH, moyens, juridiques, etc.

La structure numérique de la DSJ puis de la DGSJ doit donc disposer des effectifs et des compétences pour conduire une analyse multidisciplinaire permettant de vérifier le besoin, de le qualifier et de le porter. Elle doit pouvoir rester sur les évolutions procédurales un interlocuteur privilégié des directions législatives. La direction de projet Portalis et la DACS entretiennent des relations particulièrement fluides, gages de la qualité du développement de cet applicatif majeur pour le traitement des contentieux civils. Il conviendra d'être particulièrement vigilants sur le risque de majoration des coûts de coordination principalement concernant le projet Portalis et la matière civile, induit par le passage d'une relation bilatérale DACS/DSJ de qualité à une relation triangulaire DACS/DSJ/SG, nécessairement plus complexe et à construire. Il en est de même s'agissant de l'application Cassiopée pour laquelle la DACG et la DSJ travaillent en étroite collaboration depuis plusieurs années sur les développements successifs, comme l'élaboration et l'évolution des trames.

La DGSJ nous paraît donc devoir suivre les évolutions des applicatifs procéduraux et les choix stratégiques y afférents, dans l'intérêt même de la réussite de leur transfert au SG[30], et œuvrer en lien étroit avec celui-ci et les autres directions du ministère afin de favoriser les indispensables synergies entre le numérique, les réformes procédurales et l'organisation judiciaire. Toutes autres logiques créatrices de silos entre ces trois dimensions seraient, de notre point de vue, dommageables pour l'efficience des juridictions et des services rendus aux justiciables. A l'inverse, les interlocuteurs de la mission ont mis en exergue le caractère qualitatif d'une approche coordonnée, intégrant tous ces aspects.

[30] Cf. Entretiens avec la secrétaire générale et les cadres du secrétariat général.

Compétente pour traiter de la performance des juridictions et de la charge de travail des services judiciaires, la DGSJ doit, par ailleurs, être en mesure de suivre activement les évolutions des applicatifs dont dépendent l'exactitude des données d'activité des juridictions, pour non seulement instruire les utilisateurs et en particulier les greffes des modalités de saisie des données mais aussi pour éclairer les choix opérés relativement aux champs impératifs dans les logiciels. De même, il nous semble nécessaire que la DGSJ puisse participer aux processus d'élaboration des trames générées par les applicatifs procéduraux. En effet, dans de nombreux contentieux, l'établissement des actes et décisions judiciaires en découle. La création et l'adaptation de ces trames à l'occasion des réformes procédurales constituent donc des enjeux importants en termes de lisibilité de la justice, de sécurité juridique et d'efficacité opérationnelle.

Dans la même perspective, il nous apparaît indispensable que la DGSJ suive le développement des projets agiles et innovants, les initiatives locales, les travaux relatifs à l'intelligence artificielle ou à l'open data. L'expérience démontre que le minutier civil, la dématérialisation des échanges, l'externalisation des courriers (Imprim 'Fip), l'inscription dématérialisée des experts sont autant d'évolutions qui modifient en profondeur les méthodes de travail. Une DGSJ forte doit être pleinement ancrée dans la réalité du réseau judiciaire qu'elle pilote et disposer de toute l'expertise provenant des innovations numériques en matière organisationnelle.

Enfin, plus de 350 agents des services judiciaires sont affectés en cours d'appel et dans les TJ pour la gestion informatique au sens large : parc d'équipements informatiques, déploiement des applicatifs, assistance des utilisateurs, maintenance de premier niveau des applicatifs, etc… A la tête du réseau judiciaire, il est important que la DGSJ soit en capacité de piloter le réseau informatique des juridictions[31], de définir le schéma d'équipement numérique des juridictions, d'animer et coordonner les déploiements numériques qui mettent également en jeu des sujets bâtimentaires, d'adaptation des salles d'audience, de gestion des boîtes structurelles, de résolution de problématiques liées aux cartes agent, d'assistance sur les aspects « sécurité informatique ». Il nous apparaît aussi essentiel de prévoir une assistance aux juridictions en matière informatique et libertés, compte tenu de la mise en place récente d'une autorité de contrôle des traitements données à caractère juridictionnel rattachée à la Cour de cassation.

La mission numérique de la DGSJ devra dans ces conditions, porter l'ambition du développement du numérique en tant qu'instrument d'organisation des juridictions et de performance du service rendus par celles-ci, porter l'expression des besoins des utilisateurs et des services judiciaires dans leur globalité, accompagner sur le terrain le changement, les moyens et l'action quotidienne des juridictions, évaluer les schémas d'équipement informatique des juridictions. Nous concevons cette mission dans une logique générale d'expertise de l'organisation des juridictions et dans une approche transversale mobilisant les champs RH, moyens, juridiques.

Mission numérique relative au métier judiciaire à la DGSJ

- Portage des applicatifs de pilotage
- Pilotage du réseau informatique des juridictions
- Assistance aux juridictions en matière informatique et libertés
- Expression des besoins
- Evaluation et accompagnement des schémas stratégiques d'équipement informatique des juridictions
- Prise en compte globale des moyens d'accompagnement du numérique d'un point de vue RH et budgétaire sur le fonctionnement courant du P 166
- Réalisation d'études d'impacts des évolutions numériques et conséquences organisationnelles
- Editique
- Performance liée au numérique
- Pôle intelligence artificielle (IA), référent de la direction de programme IA du SG

[31] Responsables de la gestion informatique, ambassadeurs de la transformation numérique (ATN), techniciens informatiques de proximité (TIP), administrateurs d'entité délégués (AED).

2.2.1.3 Le schéma d'organisation de la mission numérique

Dans le cadre du renforcement des attributions numériques du SG, il a été décidé de procéder au transfert, d'ici le 1er septembre 2026, de la DSJ au SG, de la maîtrise d'ouvrage d'une vingtaine d'applications informatiques ainsi que de la direction de programme Portalis. Cet arbitrage s'accompagne du transfert concomitant de 133 agents – 32 de la direction de programme Portalis et 101 de la SDOJI- au SG et de la nécessité de remodeler par anticipation cette sous-direction particulièrement impactée.

Afin d'éviter une succession de schémas d'organisation avant la création de la DGSJ au 1er janvier 2027 et de stabiliser les structures et les missions notamment dans le domaine numérique, le directeur des services judiciaires, avec l'expertise de notre mission et en lien étroit avec la mission de réorganisation de la fonction numérique au ministère de la justice, a proposé[32] de réorganiser sa direction dès septembre 2026, en créant notamment au sein du nouveau service de l'organisation judiciaire, des finances et de la performance, qui a vocation à devenir une direction d'administration centrale (DAC) dans la future DGSJ, une sous-direction de la transformation numérique et organisationnelle nommée sous-direction de l'organisation des juridictions et de l'innovation et comprenant, outre un bureau de l'organisation des juridictions et des pratiques professionnelles, quatre bureaux dédiés au numérique et aux applicatifs métiers :

- Le bureau des applications RH, en charge des applicatifs métiers des fonctions supports de la DGSJ
- Le bureau des applications de pilotage de l'activité des juridictions, qui aurait pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage des juridictions (LMP, PILOT, A-JUST) ;
- Le bureau d'appui numérique et de coordination, qui aurait vocation à constituer le « guichet unique » des juridictions pour toutes les questions numériques ne concernant pas les applicatifs : habilitations, gestion des licences, déploiement de la carte agent, assistance informatique et liberté aux juridictions, animation et soutien du réseau informatique des juridictions ;
- Le bureau de l'innovation et de la donnée, qui travaillerait sur les projets innovants n'impliquant pas de maîtrise d'ouvrage informatique mais devant faire l'objet d'une gestion de projet particulière (déploiement d'Imprim 'FIP, projets « référentiel expert » …), qui constituerait un relai efficace de la direction de programme IA du SG et qui assurerait l'alimentation des données d'organisation judiciaire dans le référentiel justice GAIA.

Les missions de ces quatre bureaux ainsi décrites nous paraissent de nature à permettre un portage efficace des applicatifs de pilotage des juridictions de la DGSJ. Elle permet aussi de réduire les coûts de coordination en regroupant au sein d'une même sous-direction les bureaux portant les missions numériques relatives au métier et le bureau de l'organisation des juridictions. Cette association décline la volonté de lier le développement des juridictions à leur nécessaire réorganisation.

L'organisation et l'organigramme ainsi proposés par le directeur des services judiciaires permettent de répondre à l'urgence de restructurer la SDOJI, désorganisée après les transferts du numérique vers le SG. Ils nous apparaissent pleinement en cohérence avec les objectifs fixés dans notre lettre de mission et avec le périmètre des missions numériques relatives au métier judiciaire que nous avons identifié comme devant exister au sein d'une DGSJ forte.

En outre, ils donnent à la DGSJ toutes les capacités d'analyse et d'action pour accompagner auprès du réseau les évolutions des applicatifs procéduraux, mises en œuvre par le SG et pour l'évaluer à l'aune de la réalité de terrain.

[32] Cf Annexes 3 et 4.

Ainsi, à l'instar des autres directions du ministère[33], la DGSJ disposera d'une structure numérique stratégique lui offrant une capacité d'initiatives dans la conduite et l'évaluation des politiques judiciaires globales. Elle doit intégrer également le pôle « intelligence artificielle » créé par la DSJ au 1er septembre 2026, conçu comme le référent de la direction de programme « intelligence artificielle » du SG créée en décembre 2025. Ainsi, cette structure va permettre à la DGSJ d'accompagner et de structurer les organisations locales lors de la généralisation de l'IA et de porter ainsi les ambitions, pour le réseau judiciaire, dans tous les domaines du numérique, de recentrer efficacement sa mission de tête de réseau dans ce domaine et de l'incarner pleinement dans le cadre de la nouvelle gouvernance numérique ministérielle.

Nul ne peut sous-estimer l'impact décisif et irréversible sur le fonctionnement et l'organisation des juridictions. Seule une DGSJ forte et connaissant les métiers est en mesure d'accompagner les juridictions dans cette évolution.

Pour autant, au-delà de sa seule structuration, il conviendra d'être vigilant sur son positionnement effectif qui, selon nous, doit lui permettre d'être en capacité de contribuer et de peser sur les choix stratégiques, dans un étayage fort avec le réseau judiciaire, avec le SG en charge de développer les applicatifs procéduraux des juridictions et avec les autres directions normatives, en charge des évolutions textuelles.

A cet égard, il mérite d'être souligné ici la dimension normative de la DGSJ, directement rattachée à sa compétence en matière de droit de l'organisation judiciaire et du statut de la magistrature. Direction législative à part entière, créatrice de normes relevant du code de l'organisation judiciaire et du droit statutaire, la DGSJ doit être en parfaite synergie avec les évolutions numériques impactant les organisations et transformant les métiers.

Pour répondre à l'enjeu de la lettre de mission de représenter les besoins du réseau dans la nouvelle gouvernance numérique du SG, il est donc impératif de veiller à ce que la compétence de la DGSJ relative à l'expression des besoins soit pleine et entière, en l'assortissant d'un droit de regard et d'influence sur les travaux menés par le SG sur les applicatifs procéduraux. Ceci devrait être clairement arrêté, à tout le moins par une note conjointe de la secrétaire générale et du directeur général des services judiciaires, de nature, comme en matière immobilière, à définir les missions et les compétences de chacun ainsi que les interactions.

Par ailleurs, cela doit s'inscrire dans le repositionnement réaffirmé du comité stratégique de transformation du numérique (CSTN) comme instance d'arbitrage des priorités ministérielles.

2.2.2 *Un pilotage des ressources humaines plus stratégique, intégré et prospectif*

Comme indiqué dans la lettre de mission, la gestion des ressources humaines des services judiciaires constitue un des axes stratégiques de la future DGSJ, essentiel à la modernisation de la justice judiciaire. L'objectif est *de rénover les parcours de carrière, de mieux identifier les potentiels et de constituer un vivier permettant d'armer les fonctions de responsabilité […], de renforcer l'articulation de la gestion des différents corps œuvrant dans les juridictions, en améliorant la projection pluriannuelle des besoins en magistrats, en greffiers et en personnels administratifs et en organisant une harmonisation des règles, des délais et des dates de prise de fonction des différents types d'agents, afin de garantir la capacité d'action des cours et des tribunaux.*

Il s'agit également de veiller à l'accompagnement individualisé des magistrats à l'occasion des mouvements, dans le cadre de la mobilité interne et externe. Il importe *d'identifier les opportunités de détachement, de promouvoir l'apport des magistrats hors du corps et de contribuer au retour d'expérience permettant d'enrichir les juridictions*.

[33] Et notamment de la DACG qui dispose d'une sous-direction de l'évaluation et du numérique, rattachée à ses missions et en capacité de pouvoir orienter la vision stratégique numérique en fonction des besoins propres à celles-ci.

2.2.2.1 Les attentes du réseau judiciaire et des partenaires institutionnels

Les attentes du réseau judiciaire dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH) sont très importantes et exigeantes. Tous les interlocuteurs de la mission ont mis en exergue un manque de vision globale, prospective et stratégique de la gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes. Il ressort très nettement un besoin de réflexion et d'anticipation sur les métiers et les compétences des magistrats et des personnels de greffe ainsi que sur la gestion des carrières et l'identification des hauts potentiels. La mise en œuvre des réformes statutaires des corps de la magistrature et des greffes initiées en 2025 accentue ce besoin et en fait un axe prioritaire de la réorganisation de la direction des services judiciaires.

Les cadres du SG ont souligné également un manque de lisibilité et de coordination au sein de la DSJ entre les réflexions et les actions menées sur la structuration des organisations et celles concernant les métiers et leurs évolutions.

Par ailleurs, il ressort de différents entretiens une carence de l'identification d'un vivier de magistrats attendu dans le cadre de la gestion de l'encadrement supérieur de l'État. Certains interlocuteurs de la mission ont exprimé le souhait *d'avoir une DGSJ qui représente de manière plus forte ce que représente les services judiciaires et les métiers* en ajoutant, qu'*il faut que cette direction regroupe l'ensemble des corps de la magistrature et des greffes*[34].

Ainsi, la place du SG dans la gestion de l'encadrement supérieur a été questionnée par certains directeurs de greffe[35] qui estiment que la gestion des emplois de directeurs de greffe qualifiés « d'emplois d'encadrement supérieur » doit être réintégrée à la future DGSJ, considérant qu'ils font partie des métiers de greffe comme les greffiers et les cadres greffiers et qu'une partie du corps des directeurs de greffe seulement relève de l'encadrement supérieur.

La conférence nationale des directeurs de greffe estime que la gestion des cadres des juridictions, magistrats et directeurs de greffe, devrait relever de la seule DSJ afin d'avoir une vision globale de la gestion de l'encadrement des juridictions et de favoriser l'harmonisation des parcours de carrière (par exemple sur la durée d'occupation des postes différente entre les chefs de juridiction et les directeurs de greffe, sur le calendrier de la mobilité, sur la localisation des emplois). De même, elle déplore une insuffisance de formations communes magistrats/directeurs de greffe dans les programmes de formation de l'encadrement supérieur. Selon elle, cette plus grande proximité dans la gestion RH permettrait de renforcer le collectif de travail au sein des juridictions.

Au-delà de la gestion de l'encadrement supérieur, l'amélioration de la gestion qualitative des ressources humaines des personnels judiciaires, en particulier pour le corps de la magistrature constitue une des principales attentes des personnels concernés et du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM). Pour la plupart des hauts magistrats entendus par la mission[36], la DSJ doit mettre en place une gestion plus fine des carrières et des besoins spécifiques du corps de la magistrature en termes de connaissance et d'évolution des métiers. Il faut également que la formation dispensée par l'ENM s*'inscrive dans un parcours pensé, parcours de carrière et parcours de formation ; c'est l'idée d'une formation continuée et pas seulement de formation continue.*

[34] Cf. Entretien avec les cadres du secrétariat général.
[35] Conférence nationale des directeurs de greffe.
[36] Conférences nationales des premiers présidents, des présidents, des procureurs généraux et des procureurs de la République.

Ce besoin impérieux de renforcer la gestion qualitative exige, pour une majorité des interlocuteurs de la mission, une nouvelle organisation au sein de la future DGSJ, *une structure stratégique plus resserrée,* avec des services RH spécialisés et davantage professionnalisés, disposant notamment de conseillers mobilité carrière pour la magistrature, plus nombreux et ayant une expérience professionnelle suffisante. Le CSM a fait remarquer par ailleurs que le niveau hiérarchique et la qualité de ces conseillers interrogent au regard des nécessaires capacités d'arbitrages dont ils devraient pouvoir disposer pour les suites de la carrière des magistrats concernés. Certains services pourraient même être communs magistrature/greffe, comme par exemple sur la gestion de la mobilité, sur la localisation des emplois ou la construction d'outils RH communs (Outils d'évaluation de la charge de travail ou de la GPEC).

Pour d'autres encore, l'amélioration de la gestion RH des juridictions nécessite aussi une meilleure connaissance des évolutions du territoire pour un pilotage plus dynamique afin de parvenir à une localisation des emplois magistrats/greffe en adéquation avec les besoins réels des juridictions et s'inscrivant dans une vision prospective et commune aux corps des magistrats et des greffes.

Il ressort de l'exploitation de l'enquête sphinx menée par la mission auprès des cours d'appel et des juridictions, une forte critique concernant les outils actuels utilisés pour procéder à l'allocation des ressources humaines (magistrat/greffe), tels que le Z-score ou Outilgref, considérés comme opaques et déconnectés des réalités territoriales. Les juridictions insistent sur la nécessité d'une transparence accrue sur les critères d'allocation des moyens et d'une intégration d'indicateurs pondérés, prenant en compte la complexité des affaires et les spécificités locales. Les petites juridictions (groupes 3 et 4) soulignent leur *marginalisation* dans les arbitrages et la répartition des moyens RH et réclament des parcours professionnels adaptés ainsi que des primes pour les zones peu attractives à l'instar de ce qui a été fait pour la Corse ou pour le tribunal judiciaire de Bobigny ou encore, dans la prise en compte des spécificités ultramarines.

Enfin, la mission a constaté une demande unanime des chefs de cour et de juridiction mais aussi des directeurs de greffe d'une plus grande déconcentration de la gestion des ressources humaines considérant qu'ils ne disposent pas suffisamment de marges de manœuvre au niveau local. Ils souhaitent notamment une autonomie renforcée pour les recrutements des contractuels, la gestion des effectifs et la mobilité.

2.2.2.2 Une refondation de la gestion des ressources humaines des services judiciaires

La transformation de la DSJ en DGSJ doit être l'occasion de repenser complètement la gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes.

Il ne s'agit pas seulement de déplacer des bureaux ou des compétences et de modifier les organigrammes de ces deux sous-directions, mais de proposer une véritable refondation de la gestion des RH des services judiciaires s'articulant autour d'une stratégie RH adaptée aux enjeux actuels.

Par ailleurs, la mission estime que la seule création d'un poste de chef de service dédié à la RH, assurant la coordination des deux sous-directions RH, est insuffisante pour assurer la transversalité attendue et nécessaire. De ce point de vue, l'expérience similaire conduite en 2008, ne plaide pas pour cette seule solution[37].

En effet, le besoin de renforcer l'articulation de la gestion des différents corps œuvrant dans les juridictions, magistrature/greffe tel que rappelé supra dans la lettre de mission, nécessite une mise à plat de l'organisation et du fonctionnement des services RH, en identifiant les missions et les activités communes pour pouvoir mutualiser et mettre fin au travail en silo, dénoncé tant par les chefs de cour et de juridiction que par les directeurs de greffe.

Si la mission est parfaitement consciente de la difficulté de la sortie du silo, du fait notamment des réticences des organisations syndicales de magistrats et de greffes, elle estime qu'il existe néanmoins de nombreux avantages à promouvoir cette transversalité.

[37] Décret du 9 juillet 2008-689 du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice et arrêté du 9 juillet 2008 fixant l'organisation en service de la direction des services judiciaires.

Tout d'abord, la reconnaissance du « métier » passe par une structuration commune autour des spécificités des corps concernés, les services judiciaires souffrent cruellement d'un manque de coordination des actions RH qui engendre un manque de cohérence globale et de vision prospective, ce que déplore régulièrement et de manière unanime le réseau judiciaire en particulier en ce qui concerne l'allocation des moyens. Ce manque de coordination nuit à l'efficacité de la politique RH des services judiciaires et à sa lisibilité au niveau ministériel et interministériel.

Ce constat est d'ailleurs partagé par les agents des deux sous-directions RH, qui identifient clairement des doublons, des difficultés dans le suivi des dossiers d'intérêt commun ou la communication des informations partagées et des positionnements inadaptés dans la structure actuelle compte tenu des évolutions des métiers et des organisations. Certains reconnaissent un besoin de restructuration pour parvenir à une politique RH harmonisée magistrature/greffe. Il en est ainsi notamment :

- du calendrier des mutations des magistrats et des greffiers qui en l'absence de coordination crée des difficultés dans les juridictions pour faire fonctionner les services de manière optimale (exemples : nomination d'un juge d'instruction et pas de greffier en même temps ou encore, l'absence de cohérence entre la répartition des emplois de magistrats et celle des attachés de justice au regard des recrutements et du schéma d'emplois des greffiers). Il est nécessaire de parvenir à une meilleure adéquation des ressources humaines aux besoins et aux évolutions des organigrammes des juridictions pour assurer la continuité du service public de la justice.
- de la conduite et la mise en œuvre des réformes statutaires, chaque sous-direction élaborant ses réformes statutaires sans réflexion sur les impacts pour les juridictions en termes d'organisation et de gouvernance[38]. La mission estime que la création d'une structure dédiée à l'organisation des juridictions est indispensable.
- de la définition des mesures catégorielles qui sont le plus souvent décidées et attribuées par corps (magistrature/attachés de justice/greffe) sans réflexion transversale et sans approche globale par service favorisant l'émulation et une meilleure performance, en permettant de développer des politiques salariales adaptées à la valorisation des encadrants dans le cadre d'organigramme-type précisant et favorisant les débouchés de carrière et les évolutions personnelles des magistrats et des fonctionnaires concernés.
- de la prise en compte des acteurs juridictionnels non magistrats : conseillers prud'homaux, juges des tribunaux de l'activité économique (TAE), assesseurs des tribunaux pour enfants (TPE) et des chambres sociales des TJ ; ainsi que du fonctionnement de ces juridictions spécialisées ;
- de la prévention du risque corruptif et d'atteinte à la probité ainsi que du renforcement de la déontologie, sujets d'actualité aux forts enjeux qui doivent être davantage portés de manière coordonnée et lisible au sein de cette direction.
- de la réflexion sur les évolutions des métiers et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui sont menées par chaque sous-direction sans transversalité suffisante pour permettre une synergie entre les différents corps et une mutualisation des actions permettant la mise en place d'organisations efficaces et efficientes[39]. Cette réflexion commune doit aussi conduire à l'élaboration d'outils RH communs. L'utilisation du référentiel territorial de l'IGJ est également utile pour une anticipation affinée des évolutions des besoins des juridictions.

[38] Par exemple, la dernière réforme du 3ème grade pour les magistrats ou la création du statut des cadres greffiers ont été élaborées et mises en œuvre sans lien suffisant entre les deux sous-directions métiers alors que les impacts sur la gouvernance, la modélisation des organisations et le management des équipes est particulièrement important sur l'activité juridictionnelle et *in fine* sur la performance et l'efficience des juridictions.

[39] La mise en œuvre de la réforme des cadres greffiers illustre ce besoin.

La mise en place de l'équipe juridictionnelle autour du magistrat et l'arrivée massive de contractuels dans les juridictions ont mis en exergue la nécessité d'aborder désormais la gestion des ressources humaines des juridictions de manière globale magistrats/greffiers/personnels de greffe et contractuels de tous statuts.

Par ailleurs, la formation est aussi un domaine où la transversalité doit et peut être encore renforcée. En effet, si de nombreuses actions communes sont menées dans le domaine de la formation continue, elles restent encore insuffisantes dans le domaine de la formation initiale. La création et la pérennisation de l'équipe juridictionnelle constituent l'un des exemples le plus prégnant de cette nécessité de penser la formation de manière transversale et coordonnée entre l'ENM et l'ENG afin de pouvoir générer un collectif de travail dans les juridictions.

Au-delà de la coordination des deux écoles, les interlocuteurs de la mission au sein des deux sous-directions RH ont signalé également une baisse de la qualité de la formation dispensée aux stagiaires directeurs de greffe et greffiers, en raison des importants recrutements opérés ces dernières années, et une vision très partielle du contenu de la formation initiale des auditeurs de justice. Les acteurs du terrain et notamment les chefs de juridiction, déplorent également une formation initiale des directeurs de greffe pas suffisamment adaptée aux besoins des juridictions.

A cet égard, les conclusions de la mission relative à la restructuration de l'ENM devraient permettre d'objectiver ces critiques. Une autre mission relative à l'ENG, récemment annoncée, devrait compléter ces analyses.

Pour autant, la mission considère que la tutelle pédagogique sur les écoles doit être renforcée au sein de la future DGSJ *afin d'assurer une relation plus cohérente et plus efficace* entre les deux entités. Comme indiqué dans la lettre de mission, il est aussi nécessaire d'accroître notamment la visibilité de la DGSJ sur *les stratégies de recrutements mises en place par les écoles, en cohérence avec les orientations retenues dans les contrats d'objectif et de performance et en lien avec le bureau des tutelles créé en 2025 au sein du service des finances du secrétariat général* (Cf. infra 2.2.3.1.5).

2.2.2.3 Une restructuration renforçant la transversalité mais préservant la spécificité des métiers judiciaires

La nomination récente d'un chef de service, adjoint au DSJ, en charge des RH doit permettre d'engager cette réflexion autour de deux concepts : la mutualisation et la transversalité dans le respect de la spécificité de chacun des métiers de la magistrature et des greffes qui font l'identité des services judiciaires.

La mission estime qu'il faut créer une direction des ressources humaines (DRH) composée de sous-directions organisées par missions transversales, mettant fin ainsi aux deux sous-directions de la magistrature et des greffes. Cette réorganisation doit être réalisée indépendamment de la création de la DGSJ dans une temporalité distincte. Elle peut être conduite dès maintenant en s'appuyant sur la nomination d'un chef de service en anticipation de la création d'un poste de directeur d'administration centrale.

L'existence d'une direction unique des ressources humaines donne en effet plus de visibilité à l'extérieur et renforce la capacité de la DGSJ et du SG lors des négociations statutaires et/ou salariales avec les ministères du budget et de la fonction publique.

Elle doit par ailleurs répondre aux attentes fortes du réseau judiciaire et se concevoir en lien avec la création d'une structure engageant un travail sur l'organisation des juridictions et la structuration des services qui a déjà commencé notamment dans le cadre de l'assistance juridictionnelle des magistrats et la mise en place de l'équipe autour du magistrat.

2.2.2.3.1 Des axes de mutualisation, de rationalisation et de transversalité identifiés

La mission a identifié des axes de mutualisation entre les deux sous-directions actuelles, ouvrant des perspectives de fusions de certains bureaux RHG/RHM sur les thématiques de :

- la mobilité et la temporalité des mouvements (impasse de janvier à avril puis impasse à l'automne) tout en préservant le lien et le rôle spécifiques du conseil supérieur de la magistrature (CSM) dans la mobilité des magistrats ;
- les lignes directrices de gestion RH ministérielles et leurs déclinaisons complexes aux services judiciaires ;
- la prise en compte des besoins du terrain et des orientations politiques ;
- la gestion des emplois localisés et des effectifs (suivi du schéma d'emplois)
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- la réflexion mutualisée sur l'évolution des métiers, les parcours et les carrières,
- les recrutements et la formation
- les statuts et les mesures catégorielles
- l'impact sur la modélisation des organisations et sur de nouvelles modalités de travail (même si ces sujets sont de la compétence de la SDOJI, cette dernière doit trouver une porte d'entrée commune et articulée au sein de la DRH)
- l'impact sur la prospective et l'anticipation des recrutements à moyen terme, l'impact sur le niveau des agents à recruter et les besoins à venir, notamment la question de la création de viviers de cadres et de hauts potentiels ; cette thématique est d'autant plus urgente à mettre en œuvre qu'elle répond à la volonté récente du législateur de 2023[40]
- l'élaboration d'outils de gestion RH communs et/ou partagés (suivi des emplois et des effectifs, charge de travail, référentiel des métiers et des compétences).

Pour autant, la mission s'est interrogée sur le maintien ou non d'une entité spécifique pour la gestion de la mobilité des magistrats, en raison du caractère constitutionnel de celle-ci, des impératifs de la loi organique statutaire et de l'intervention du CSM dans la gestion du corps de la magistrature. En effet, actuellement la SDRHM élabore et assure la diffusion des projets de nomination relevant du pouvoir du garde des Sceaux s'agissant des mutations, promotions, intégrations et recrutements temporaires des magistrats (en activité, honoraires ou MTT). Puis elle organise, sous le contrôle du CSM, l'examen de ces projets de nomination. Il convient de souligner le pouvoir de proposition directe du CSM qui gère les 198 présidents et premiers présidents ainsi que les 250 magistrats du siège de la Cour de cassation, représentant au total la moitié de l'encadrement supérieur et 5 % du corps.

Si la spécificité de cette gestion doit être pleinement prise en compte et sans remettre en cause les pouvoirs du CSM en matière de nomination, le besoin de coordination, en particulier en ce qui concerne le calendrier des mouvements des magistrats et des greffiers, et de transversalité dans la gestion des effectifs pour assurer la continuité et le bon fonctionnement des services dans les juridictions, milite en faveur d'une organisation intégrée, au sein d'une seule entité (sous-direction) chargée de gérer la mobilité de tous les personnels, y compris celle des magistrats et des corps particuliers des greffes.

[40] Cf. Article 10-3 de l'ordonnance n°58-1270 du 22 décembre 1958 relative au statut de la magistrature et article 4 du décret n°93-21 du 7 janvier 1993 modifié, pris pour l'application de l'ordonnance de 1958.

Cette organisation intégrée permettrait d'une part, de renforcer la lisibilité et la spécificité de la gestion RH des personnels judiciaires (magistrats/directeurs de greffe/greffiers/attachés de justice) et d'autre part, d'acter l'impérieux besoin d'une approche globale et d'une vision partagée de la gestion des effectifs des juridictions, tout en préservant la spécificité des corps par la création de bureaux différents, assurant l'efficacité des processus grâce à la professionnalisation des gestionnaires dont la capacité décisionnelle doit être renforcée.

En ce qui concerne la formation et la tutelle pédagogique des écoles, il apparaît nécessaire de doter la DGSJ d'une capacité à *« peser »*, de manière opérationnelle, sur les orientations pédagogiques des deux écoles vers une plus large prise en compte des besoins des juridictions et de ceux des pouvoirs publics dans la conduite et l'accompagnement des réformes politiques portées, tant en formation continue qu'en formation initiale. Ainsi, il peut être envisagé également une fusion des deux bureaux en charge de la formation des magistrats et des personnels de greffe tout en préservant la spécificité de l'ENM, qui est un établissement public à la différence de l'ENG, qui est un service à compétence nationale placé directement sous l'autorité du directeur des services judiciaires.

Sur ce dernier point, la mission s'interroge sur le positionnement hiérarchique du directeur de l'ENG, qui a rang actuellement de sous-directeur et sur son repyramidage[41], d'une part par parallélisme des formes vis-à-vis de l'ENM et d'autre part, par souci de renforcer la place de l'ENG au sein de la DGSJ.

Par ailleurs, il existe des axes de rationalisation de l'organisation en ce qui concerne notamment :

- le <u>volet qualité de vie et conditions de travail (QVCT)</u> actuellement positionné à SDRHG (hors personnels de la centrale). Cette question est devenue un sujet de préoccupation dans les juridictions. La déclinaison de l'accord cadre ministériel signé en 2016 avec les organisations syndicales représentatives des magistrats et des personnels de greffe doit être assuré par la direction des services judiciaires au niveau local. La création au sein de la SDRHG d'un bureau spécifique[42] ne suffit pas à porter cette politique ministérielle de manière lisible à l'égard du réseau judiciaire ; cette thématique devrait être portée par une structure transversale clairement identifiée.

  <u>- la prise en charge par le pôle RH de proximité de la DSJ des magistrats et personnels de greffe de toutes les directions de l'AC</u> (congés longue durée, accidents de travail, etc.). Ce pôle RH étant positionné au sein du cabinet du directeur des services judiciaires la question se pose de savoir s'il est rationnel de maintenir cette gestion au sein des services judiciaires

- le <u>pilotage des RH des services judiciaires, dans le contexte du service des RH du SG, pour les fonctionnaires des greffes et les magistrats</u> : repérage et gestion des hauts potentiels magistrats/greffe, gestion des statuts, mobilités entrante et sortante magistrats/greffe et les perspectives d'inscription dans l'interministériel. Une réflexion mérite d'être engagée sur l'opportunité de réintégrer ce pilotage dans la future DRH des services judiciaires compte tenu de la spécificité des métiers.

La mission a identifié également un autre axe possible de transversalité, voire de repositionnement de la programmation et du suivi de l'exécution de la masse salariale (Cf. 2.2.3).

[41] En emploi de chef de service ayant rang de directeur.

[42] Bureau de la qualité de vie et des conditions de travail des magistrats et des agents des juridictions (RHG5).

Si cette réflexion ne semble pas être encore intégrée à la DSJ, elle mérite néanmoins d'être menée au regard des premiers constats de transversalités de fait établis entre les trois sous-directions RHM - RHG et FIP sur notamment la gestion du plafond d'emplois et sur les mesures catégorielles ainsi que sur la gestion des contentieux statutaires sur des mesures individuelles. Un effort important de cohérence et de prévisibilité doit être conduit sur ce point. La mission constate, en effet, la dispersion des actions sur ce sujet préjudiciable au pilotage et à la prévision. Néanmoins, cette évolution suppose des transferts de compétences budgétaires vers la direction des ressources humaines, ce qui nous semble prématuré en l'état.

Enfin, le positionnement du bureau RHM4 chargé de la gestion des magistrats non professionnels, des juges élus ou désignés interroge. Chargé notamment d'assurer la désignation des conseillers prud'hommes, des assesseurs des pôles sociaux, des assesseurs exploitants agricoles des tribunaux des affaires économiques et ceux des tribunaux paritaires des baux ruraux, ou encore des assesseurs correctionnels des tribunaux de première instance et des tribunaux supérieur d'appel d'outre-mer et prochainement des assesseurs citoyens en matière criminelle, dès le vote du projet de loi du garde des Sceaux le prévoyant, ce bureau pourrait être transféré au bureau de l'organisation judiciaire (OJI1) de la future sous-direction du droit et des affaires transversales. En effet, ces missions sont intimement liées à l'organisation judiciaire qui nécessite une vérification de sa conformité au code de l'organisation judiciaire. De même, les missions de ce bureau concernant l'assurance du secrétariat du conseil national des tribunaux de commerce, les relations avec le conseil supérieur de la prud'homie n'a pas de lien direct avec la gestion des ressources humaines de la magistrature.

2.2.2.4 La structuration de la direction des ressources humaines

Une entité relative au suivi des effectifs à la gestion de la mobilité interne et externe des magistrats, des personnels de greffe titulaires et des contractuels

Suivi des emplois judiciaires et de la coordination des mobilités
. Elaborer les calendriers de mobilité des directeurs de greffe, greffiers, cadres greffiers en lien avec les calendriers des mouvements de magistrats en vue d'une réelle coordination des mouvements RH correspondant aux besoins réels des juridictions
. Veiller à harmoniser, en lien avec le SRH du SG, les calendriers de mobilité des personnels des corps communs en lien avec ceux des corps particuliers et des corps communs
. Veiller à harmoniser les calendriers des prises de fonction des agents des greffes avec ceux de la magistrature
. Elaborer en lien avec l'ENM et l'ENG les calendriers des sorties des promotions d'auditeurs et de stagiaires directeurs des services de greffe judiciaires, greffiers et cadres greffiers
. Assurer le suivi du schéma d'emplois
. Préparer les commissions administratives de mobilité en lien avec le secrétariat général
. Elaborer les documents/livrets pour les transparences et mobilités
. Mettre à jour les logiciels de gestion et de suivi des emplois après les transparences et les mobilités des agents des greffes pour tenir l'état des affectations (magistrats/MTT/MHJ/greffes)
. Assurer le suivi et l'évolution des outils RH de gestion de la mobilité (Lolfi, Harmonie, Outilmag)
. Procéder aux études statistiques et analytiques relatives aux mouvements des personnels
. Effectuer le suivi des dossiers de délégations des agents, le suivi des régies
. Assurer la gestion des dossiers de retraite des magistrats et des fonctionnaires (pôle des retraites situé à Dijon/ENG)
Suivi de la mobilité des magistrats et des relations avec le CSM
. Elaborer et diffuser les projets de nomination (mutations, promotions, intégrations et recrutements temporaires)
. Organiser en lien avec le CSM l'examen des projets de nomination
. Etablir la liste des postes offerts aux auditeurs en lien étroit avec le schéma d'emplois prévu dans le cadre de la GPEC
. Elaborer les décrets de nomination, mutation, avancement, cessation des fonctions, et suivi la publication des décrets en lien avec le SGG
. Préparer les décisions et mesures individuelles relatives aux diverses positions ou situations administratives (congés parentaux, disponibilités…)
. Assurer la gestion des dossiers administratifs individuels des magistrats (dématérialisation) et l'archivage
. Assurer la gestion des effectifs de magistrats en lien avec le schéma d'emploi et la GPEC
. Assurer la gestion des évaluations de l'activité professionnelle
. Conduire avec les magistrats en activité des entretiens individuels d'information, de conseil et d'orientation
. Assurer la gestion et le suivi des magistrats affectés en administration centrale en lien avec le SG
. Recueillir auprès des chefs de cour leurs besoins en termes de mobilité et suivre la vacance des postes
Suivi de la mobilité des personnels de greffe
. Assurer la gestion des effectifs (y compris l'administration centrale et l'ENG) en lien avec le schéma d'emplois et la GPEC
. Elaborer les mesures individuelles et collectives relatives à la nomination, la position statutaire et à la carrière
. Assurer la promotion des agents
. Assurer le fonctionnement et le secrétariat des commissions administratives paritaires des greffiers et préparer les dossiers qui y sont examinés
. Assurer la correspondance avec le bureau de la gestion collective des corps communs du SG (Y compris la grande chancellerie de la légion d'honneur)
. Assurer la gestion de la campagne annuelle des évaluations professionnelles
. Assurer la tenue des dossiers individuels des agents.
Suivi des détachements entrants et sortants
. Mettre en œuvre la politique de mobilité externe des magistrats et des personnels des greffes
. Diffuser les propositions de détachement et de mise à disposition, assurer le suivi des magistrats et agents en détachement
Suivi de la gestion des personnels ultramarins

Une entité relative au suivi des métiers, de la GPEC et de l'encadrement supérieur

Suivi de la GPEC des magistrats, des personnels des greffes (titulaires et contractuels)

. Définir la structure des emplois des magistrats et des personnels des greffes (titulaires et contractuels) au regard des besoins des juridictions et de l'évolution des métiers

. Contribuer à la détermination des plafonds d'emplois et des schémas prévisionnels de recrutement en lien avec les bureaux de la mobilité, des recrutements et du budget

. Mettre en place les tableaux de bord nécessaire au pilotage de la GPEC

. Mener les travaux permettant la localisation des emplois des magistrats et des greffes

. Procéder aux études d'impacts RH des réformes

. Assurer les entretiens de carrières (CMC) en lien avec le bureau de l'encadrement supérieur et le bureau de la mobilité ;

. Etablir des bilans de carrière et de compétences

. Assurer le suivi et le développement des dispositifs d'accompagnement RH tels le coaching et le mentorat

. Définir les référentiels des métiers et des emplois de greffe et de magistrats

. Conduire les travaux sur l'élaboration d'un outil national d'évaluation de la charge de travail des magistrats et des greffes

. Mettre à jour les outils de la GPEC (OutilGref, RMCG)

Suivi des carrières, de l'encadrement supérieur et l'égalité professionnelle

. Constituer les viviers de hauts potentiels après identification des magistrats et fonctionnaires disposant des compétences pour exercer des hautes responsabilités

. Procéder aux analyses sociologiques par corps et faire des propositions pour favoriser l'égalité femmes/hommes et la promotion des femmes dans l'encadrement supérieur en lien avec le référent égalité

. Suivre la politique ministérielle relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

. Assurer un accompagnement RH individualisé des chefs de juridiction et de cour dans le cadre de leur prise de fonction

. Assurer le suivi et participer à toutes les instances ministérielles et interministérielles relatives à l'encadrement supérieur en lien avec le SG

. Assurer le suivi de l'encadrement supérieur et procéder aux entretiens individuels de carrière (CMC)

. Mener le dispositif interministériel de la revue des cadres en lien avec le SG et les autres directions du ministère

Une entité relative aux recrutements et à la formation des magistrats et des personnels de greffe

Recrutements des magistrats et des fonctionnaires des greffes

. Assurer le lien avec l'ENM pour les questions de recrutement et suivre l'organisation des recrutements des magistrats

. Assurer l'organisation des concours de recrutements et d'examens professionnels des directeurs de greffe et des corps des greffiers

. Participer à l'organisation des concours de recrutement des corps communs en lien avec le SRH du SG

. Instruire les candidatures à la nomination en qualité de magistrat, d'auditeur de justice, MTT, MHJ, fonctionnaires des greffes

. Traiter les recours individuels et collectifs relatifs aux concours

. Assurer la préparation des TA et des listes d'aptitude spéciales et de sélection et à ce titre assurer le lien avec la commission d'avancement (préparation des travaux et secrétariat)

. Traiter des questions relatives à l'homologation des titres et des diplômes

. Mettre en œuvre les dispositions relatives à la diversification des recrutements

. Elaborer et suivre les campagnes de communication relatives aux recrutements

. Favoriser la communication sur les campagnes de recrutements

Recrutement des non titulaires et des MTT, les MHJ, les MHNJ et les avocats honoraires juridictionnels

. Assurer le suivi et l'organisation des recrutements des non titulaires (ATJ AS)

. Assurer le recrutement et le suivi des travailleurs handicapés et le recensement FIPHFP ainsi que la déclaration annuelle BOETH

. Assurer la mise en œuvre de politiques publiques de recrutement (apprentissage)

Formation des magistrats et des personnels de greffe et tutelle pédagogique des écoles (ENM/ENG)

Elaborer et suivre la politique de formation initiale et continue des magistrats et des personnels des greffes en lien avec l'ENM et l'ENG

. En liaison avec l'ENM et l'ENG définir les objectifs de la formation des responsables régionaux chargés de la formation dans les cours d'appel

. Assurer la tutelle fonctionnelle pédagogique sur les écoles

. Veiller à la valorisation des acquis de l'expérience professionnelle

. Suivre les réflexions et les travaux sur l'organisation et le fonctionnement de l'ENM et de l'ENG

. Assurer la mise en œuvre des dispositions relatives à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents des greffes en lien avec le SG

. En lien avec les directions législatives et la sous-direction de l'innovation de la DGSJ anticiper et définir les besoins nouveaux en formation des magistrats et des personnels de greffe pour accompagner les réformes législatives et réglementaire mais aussi l'intégration des nouvelles technologies

. Préparer les conseils d'administration de l'ENM en lien avec la direction de l'école

. Participer à la réflexion et à la définition du contenu des programmes de formation de l'encadrement supérieur (magistrats/greffes) en liaison avec le SG

. Assurer la gestion et le suivi de la formation des personnels contractuels en liaison avec les écoles et le SG.

Une entité relative aux statuts, à la déontologie, aux conditions de travail et aux relations sociales

Statuts et déontologie (magistrats et fonctionnaires des greffes)

. Elaborer les textes statutaires et indemnitaires propres aux magistrats et aux corps particuliers des greffes (DG Greffier, cadres greffiers) en lien avec le SG et les services budgétaires de la DRHMG
. Elaborer et suivre les textes statutaires, indiciaires et indemnitaires des juges élus ou désignés
. Suivre les questions ayant trait à l'application du statut général des fonctionnaires et des statuts interministériels en lien avec le SG
. Elaborer les accords d'applicabilité aux magistrats et aux personnels des greffes d'accords interministériels
. Participer à l'élaboration par le SG des textes indiciaires et indemnitaires relatifs aux corps communs du ministère de la justice et de la grande chancellerie de la Légion d'honneur
. Assurer le suivi déontologique et la prévention des risques corruptifs des magistrats et des personnels des greffes
. Assurer le suivi et le traitement des questions déontologiques et disciplinaires des magistrats (en activité, honoraires et MTT) et des personnels des greffes
. Assurer le suivi et le traitement des questions déontologiques des juges élus ou désignés
. Préparer les dossiers des poursuites devant le CSM, la commission nationale de discipline des juges des tribunaux de commerce et de la commission nationale de discipline des conseillers prud'hommes et le conseil de discipline des fonctionnaires des greffes et des contractuels
. Assurer l'exécution des décisions des conseils de discipline
. Assurer l'expertise juridique pour la direction et en lien avec le SG pour les dossiers du contentieux
. Mettre en œuvre la protection fonctionnelle des magistrats en activité, honoraires, des juges élus ou désignés et des fonctionnaires
. Assurer le suivi des signalements effectués par la DVU et le médiateur

Affaires générales et mesures catégorielles (magistrats et personnels des greffes)

Traiter les questions relatives au temps du travail et au suivi de la charte des temps au niveau des cours d'appel en lien avec le SG pour les corps communs
. Assurer la gestion des campagnes annuelles des comptes épargne temps CET
. Délivrer les cartes professionnelles pour les magistrats et les fonctionnaires
. Préparer les décisions individuelles relatives au déroulement indiciaire (magistrats/greffes)
. Assurer ou préparer la désignation des magistrats appelés à participer aux travaux d'organismes ou de commissions extrajudiciaires
. Assurer la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques en faveur de l'emploi (apprentissage…)
. Traiter les courriers parlementaires relatifs aux effectifs en lien avec tous les bureaux de la DRHMG et les autres sous-directions si nécessaire
. Gérer les dossiers transversaux (magistrats/greffes)
. Apporter au SG les éléments nécessaires à la défense des intérêts de l'Etat devant les juridictions administratives et judiciaires en lien avec les autres services de la DGSJ (sous-direction du droit) concernant les contentieux relatifs à la RH.

Relations sociales, qualité de vie et conditions de travail

. Assurer la préparation des élections professionnelles (magistrats/greffes) et celle des corps communs en lien avec le SG
. Assurer le dialogue social avec les organisations syndicales et veiller à l'application de la charte interministérielle du dialogue social
. Assurer le suivi et la gestion de l'application des droits syndicaux
. Assurer la préparation et le secrétariat des travaux du CSA de la DGSJ
. Assurer le suivi et le développement de l'action sociale en faveur des personnels en lien avec le SG
. Assurer le secrétariat de la commission permanente d'études (CPE)
. Suivre la politique ministérielle en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en lien avec le SG
. Suivre les négociations et travaux conduits par le SG sur les questions relatives à la qualité et aux conditions de vie au travail
. Décliner et mettre en œuvre au sein de la DGSJ, le plan santé-ministériel
. Elaborer le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT) et suivre sa mise en œuvre
. Animer la politique en matière d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
. Coordonner le réseau des assistants et conseillers de prévention dans les juridictions et contribuer aux actions de formation
. Assurer en lien avec le SG la mise en œuvre de la politique en matière d'insertion des travailleurs reconnus en situation de handicap dans les services judiciaires
. Apporter son expertise juridique en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

2.2.3 *Un renforcement du pilotage des moyens et de la performance*

Il est essentiel que la DGSJ s'organise pour renforcer son positionnement stratégique dans le pilotage des moyens, en sécurisant une vision globale, dans un contexte de hausse du budget de la Justice de +55% des crédits et de +16% des emplois entre 2017 et 2025.

Les propositions de la mission relatives au pilotage des moyens et au renforcement de la performance, déclinées ci-après, portent sur une évolution de l'organisation en centrale de la DGSJ, sur une organisation révisée de la chaine entre le responsable de programme et les responsables de BOP et d'UO.

La circulaire du 30 avril 2025 du garde des Sceaux relative aux nouvelles orientations de pilotage et de gestion des juridictions fixe une exigence vis-à-vis des chefs de cour et de juridictions dans leur mission de gestionnaire public (RBOP et RUO) de renforcer le pilotage des dépenses de fonctionnement et d'investissement placées sous leur responsabilité et d'accentuer leurs efforts sur cinq axes prioritaires :

- l'intensification de la réalisation du plan de maitrise des frais de justice ;
- la place des mécanismes de réaffectation comme outil de pilotage efficaces des chefs de cour ;
- le pilotage des projets immobiliers ;
- l'adoption d'une logique de performance et d'efficience
- le déploiement de la procédure pénale numérique (PPN), source d'économies multiples.

Cette circulaire souligne la volonté du garde des Sceaux de valoriser et de soutenir les juridictions menant une politique de gestion efficace sur ces cinq priorités.

En outre, sans le répéter ensuite dans chaque développement, la mission souligne l'importance d'actualiser et de s'assurer d'une mise en œuvre effective de la charte de gestion du programme 166 établie par la DSJ[43]. La charte de gestion budgétaire constitue un cadre structurant et pertinent. Toutefois, son appropriation par les juridictions apparaît hétérogène, ce qui limite sa pleine effectivité.

Dans cette perspective, une actualisation de la charte de gestion du programme 166 doit être envisagée, accompagnée d'un renforcement de la diffusion et de l'appropriation des principes budgétaires par l'ensemble des services. Cet enjeu suppose à la fois une impulsion au niveau central et une mobilisation accrue des juridictions autour d'une culture budgétaire partagée.

2.2.3.1 Le pilotage des moyens

2.2.3.1.1 Des dialogues de gestion repensés au service du pilotage et de la stratégie

La création d'une DGSJ doit s'accompagner de nouvelles règles de dialogue de gestion fondées sur des objectifs définis et connus des chefs de cour et de juridiction. Il faut organiser ces dialogues dans une double unité de pilotage et de stratégie.

A cet égard, la circulaire précitée du 30 avril 2025 du garde des Sceaux précitée a confié à la DSJ l'élaboration de lettres d'objectifs établies pour chaque cour d'appel, tenant compte des spécificités des ressorts et des besoins locaux[44].

Aussi la DGSJ doit-elle porter un dialogue de gestion davantage dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et définir un pilotage budgétaire reposant sur un dialogue constant avec les chefs de cour et les chefs de juridiction, articulé autour d'objectifs et de priorités clairement définis.

---

[43] DSJ, Charte de gestion du programme 166, 2024. La charte a pour objet de définir les modalités de gestion budgétaire et comptable, entre le responsable du programme 166 « Justice judiciaire » (RPROG) et les responsables de budgets opérationnels (RBOP), et entre ces derniers et les responsables d'unités opérationnelles (RUO) de ce programme. Elle s'inscrit dans une démarche de développement de la performance de l'ensemble des services judiciaires.

[44] Circulaire du garde des Sceaux du 30 avril 2025 relative aux nouvelles orientations de pilotage et de gestion des juridictions.

En 2023, la DSJ a engagé une action intitulée « Déconcentrer et responsabiliser, renforcer les compétences de proximité », dans le prolongement des recommandations formulées par le comité des États généraux de la justice dans son rapport d'avril 2022. Celui-ci préconisait notamment de renforcer la déconcentration au profit des responsables opérationnels de programme (ROP), d'accroître l'autonomie de gestion des chefs de cour et de développer leurs compétences en matière de gestion des ressources humaines.

Afin de mettre en œuvre ces orientations, le chantier ministériel a été lancé à partir de 2023 autour de six thématiques :

1. la gestion budgétaire et le renforcement du rôle des BOP
2. la gestion des ressources humaines
3. l'informatique
4. l'immobilier
5. le renforcement de la capacité d'action des juridictions dans la gestion quotidienne
6. le processus décisionnel et la gouvernance.

Le pilotage de cette démarche a été confié à un comité stratégique installé en juillet 2023. L'objectif est désormais de s'inscrire dans cette dynamique afin d'en poursuivre et d'en achever la mise en œuvre.

La mission souligne l'importance d'aboutir dans la réalisation de ces travaux, et propose la réalisation de plusieurs évolutions prioritaires :

- Le rapprochement des dialogues de gestion RH et moyens

Une vision globale et pertinente suppose de rapprocher les dialogues de gestion conduits actuellement distinctement pour le titre 2. La question du pilotage de la masse salariale (titre 2 et titre 3 du BOP 166) s'inscrit ainsi au cœur de la proposition relative au pilotage des moyens. Son intégration au sein de l'entité en charge du pilotage des moyens doit permettre une vision unifiée de l'ensemble des ressources et une capacité accrue d'arbitrage. Il s'agit d'optimiser le pilotage en particulier depuis l'arrivée massive de contractuels ainsi que des magistrats honoraires et à titre temporaire. Cette évolution permettrait d'évoluer vers une approche économétrique de l'affectation des ressources humaines au sein des juridictions et non plus uniquement quantitative[45].

- Un dialogue de gestion dédié aux enjeux immobiliers

Actuellement, il n'existe pas de dialogue de gestion immobilier entre la DSJ et les responsables de BOP ou d'UO. Au niveau central, le SIM du SG prépare la programmation sur laquelle la DSJ formule des avis. Localement, le dialogue s'opère entre les juridictions et les DIR-SG.

Un dialogue de gestion piloté par la DGSJ et dédié aux dépenses immobilières (titre 3 et titre 5) doit renforcer le pilotage budgétaire de la fonction immobilière judiciaire. Il reviendrait au bureau de l'immobilier de la DGSJ, positionné au sein de la sous-direction des finances, d'en assurer la conduite en lien avec le service immobilier ministériel du SG.

- Un dialogue de gestion dédié aux enjeux numériques

De même, les enjeux numériques rappelés supra nécessitent un dialogue de gestion au sein de la DGSJ animé par le service en charge des questions du numérique judiciaire, en lien avec la direction du numérique du SG.

- La révision des calendriers budgétaires

Il est important que l'ensemble des dialogues de gestion soient bien articulés dans des calendriers rapprochés.

En conséquence, sur le volet RH, la mission propose que les dialogues de gestion annuels organisés par la DSJ avec les cours d'appel, sur d'une part le budget, les moyens de fonctionnement et la performance et d'autre part sur la RH, qui ont lieu dans une temporalité différente et séparément s'agissant des RH/magistrats et des RH/ greffes, soient fusionnés, pour une plus grande cohérence et harmonisation dans l'allocation des moyens au niveau national.

[45] Cf. Rapport de l'IGJ sur l'équipe autour du magistrat - Février 2026.

En outre, la mission préconise de prévoir des rencontres biannuelles, la première au printemps qui permettrait à la DGSJ de tracer la trajectoire de l'année avec des objectifs à atteindre et la seconde à l'automne pour valider cette trajectoire au vu des premières tendances.

Pour sécuriser l'analyse et consolider la stratégie de la DGSJ, les différents dialogues de gestion doivent s'articuler dans un calendrier utile et réaliste pour déterminer la programmation budgétaire, en assurer son exécution et son suivi. Le choix du calendrier est essentiel pour crédibiliser la démarche de dialogue et s'assurer de l'implication de chacun. Il est ainsi important par exemple, de réaliser des notifications précoces des crédits avec le document de répartition initiale des crédits et des emplois (DRICE) disponible assez tôt.

Pour compléter ce dispositif rénové, le DGSJ doit être en capacité de piloter deux programmes à forts enjeux pour les services judiciaires : le programme 101 « Accès au droit et à la justice » et le programme 166 « Justice judiciaire ».

2.2.3.1.2 Le pilotage du programme 101, un enjeu stratégique

La lettre de mission souligne que la DGSJ *aura la responsabilité d'assurer une maîtrise renforcée des dépenses, en particulier celles liées aux frais de justice et aux dépenses d'aide juridictionnelle.*

A cet égard, la mission considère que le rattachement à la DGSJ du programme 101, actuellement porté par le SG, mérite d'être examiné car il s'agit de favoriser une vision consolidée des crédits afin de renforcer la capacité d'arbitrage et de programmation de façon unifiée, et de rationaliser, en les refondant, l'animation des dialogues de gestion actuellement dissociés du programme 101 et du programme 166.

Cette proposition s'inscrit dans les objectifs de la lettre de mission de fonder la maitrise des dépenses de l'aide juridictionnelle et des frais de justice *sur une connaissance consolidée des coûts, une recherche active des leviers économiques ou d'efficience, une détection rapprochée des dérives, une coordination étroite avec les services enquêteurs et une diffusion systématique de référentiels et des bonnes pratiques.*

D'un point de vue très opérationnel, la proposition de la mission doit s'entendre à périmètre constant du programme 101 à ce stade.

Jusqu'à présent, le service de l'accès au droit et à la justice et de l'aide aux victimes (SADJAV) du SG assure le pilotage du programme 101, avec l'appui technique de la sous-direction du budget de la Justice du SG. La création de la DVU conduit à reconfigurer cette organisation, mais il apparaît d'ores et déjà qu'elle ne disposera pas, seule, de la capacité à assumer l'ensemble des exigences liées au pilotage d'un programme budgétaire d'une telle technicité.

En effet, le programme 101 présente une dualité marquée : près de 90 % des crédits (environ 700 k€) relèvent d'une logique de guichet, fondée sur des barèmes et une gestion fortement paramétrée. Le volume financier de cette part déterminante du programme accroit l'exigence d'un pilotage budgétaire rigoureux. Le reste des crédits du programme correspond à des actions davantage « métier », moins mécaniques et nécessitant un pilotage plus fin. La programmation et l'exécution budgétaires de l'aide aux victimes et de l'accès au droit n'en demeurent pas moins complexes et impliquent des interlocuteurs multiples tel le réseau associatif. La politique d'accès au droit et la politique d'aide aux victimes, gérées au niveau des cours d'appel par les magistrats délégués à la politique associative et à l'accès au droit (MDPAAD), touchent le quotidien de l'activité des juridictions et sont étroitement liées aux politiques de juridiction, tant au niveau des services pénaux que des services civils.

Cette structuration du programme 101 emporte des enjeux distincts. Sur l'aide juridictionnelle, la maîtrise des règles, des paramètres et des évolutions éventuelles des barèmes suppose une expertise technique solide et une organisation budgétaire robuste. Sur le reste du programme, il s'agit non seulement d'assurer un pilotage opérationnel pertinent, mais également d'animer le débat budgétaire, ce qui requiert des compétences d'analyse, de priorisation et de coordination renforcées. Dans ce contexte, une première vigilance s'impose : la transition vers la nouvelle DVU doit être accompagnée et anticipée, afin d'éviter de placer le pilotage du programme 101 en situation de fragilité. Cela suppose notamment de préparer l'intégration de ces compétences au sein de la DGSJ.

Une seconde vigilance tient à la mise en place d'un pilotage unifié des programmes 101 et 166. Si cette unification constitue un levier de cohérence, elle ne doit pas conduire à un déséquilibre au détriment du programme 101, qui ne saurait être mobilisé comme variable d'ajustement au bénéfice du programme 166. Le respect des finalités propres à chaque programme implique une rigueur accrue dans le pilotage d'ensemble. À cet égard, le rôle du responsable des programmes 101 et 166, c'est-à-dire dans notre proposition le DGSG, est déterminant pour garantir l'équilibre, la soutenabilité et la cohérence des arbitrages.

En synthèse, en unifiant la responsabilité des deux programmes 101 et 166, et par voie de conséquence les dialogues de gestion associés, l'expression concomitante des besoins sur les deux programmes serait mieux argumentée par les juridictions. En outre, pour les cours d'appel cette unité de gestion s'inscrit dans un commandement unique des politiques publiques nationales, permettant d'assurer la cohérence et la pérennité des politiques publiques touchant à la fois aux juridictions, aux victimes, à l'accès au droit, aux services pénaux comme civils. Un pilotage unique renforce la lisibilité et la rationalité des choix, en alignant les moyens sur l'activité réelle des juridictions et sur les besoins territoriaux. Enfin, elle facilite un dialogue de gestion clair et efficace entre l'administration centrale et les cours d'appel, gage de performance et de cohésion.

2.2.3.1.3 La déconcentration

Le corolaire de la structuration des dialogues de gestion impose une réflexion sur le renforcement de la responsabilisation et des moyens d'action au profit des responsables de BOP. Cela doit se traduire d'une part, par des avancées dans la déconcentration qui doit favoriser une meilleure identification des priorités et des besoins et, d'autre part, par une nouvelle construction du rapport entre les échelons BOP et UO.

Dans le cadre du chantier ministériel initié en 2023 sur la responsabilisation et la déconcentration, évoqué supra (Cf. 2.2.3.1.1), s'agissant plus particulièrement des projets de déconcentration en matière budgétaire, plusieurs axes de travail avaient été identifiés : le dialogue de gestion budgétaire et la répartition des moyens de titre 2, les achats, ainsi que l'organisation de la gestion de la dépense. Dans le domaine immobilier, les réflexions ont porté sur l'animation de la fonction énergie et de la maintenance immobilière, ainsi que sur le relèvement du seuil financier applicable aux opérations immobilières.

Les travaux relatifs à l'action budgétaire poursuivaient plusieurs objectifs : accompagner la mise en œuvre de la LOLF, clarifier l'articulation entre les responsables de programme opérationnel de programme (RPOP) et les responsables d'unités opérationnelles (RUO), professionnaliser la gestion de la dépense et développer le contrôle qualité. Les livrables attendus comprenaient notamment l'actualisation de la charte de gestion, l'élaboration d'un rétroplanning de l'année budgétaire, ainsi qu'une fiche pratique relative au lien entre RPOP et RUO, destinée en particulier aux chefs de cour et visant à renforcer l'animation de l'action budgétaire par les responsables de programme. S'y ajoutaient, pour le volet relatif à l'organisation de la dépense, la révision de la cartographie des services centralisateurs et la rédaction d'une fiche pratique d'accompagnement au déploiement.

Enfin, les réflexions conduites sur le processus décisionnel visaient à renforcer le rôle des RBOP dans l'animation du réseau des acteurs budgétaires, afin de favoriser le partage et l'harmonisation des pratiques, de dynamiser la gestion et de mieux anticiper les besoins. Elles avaient également pour objectif de développer une culture commune du pilotage stratégique de la dépense. Dans cette perspective, les livrables prévoyaient l'élaboration d'une organisation cible destinée à renforcer le pilotage stratégique au niveau des programmes, ainsi que la rédaction d'un rétroplanning et d'une fiche pratique intégrant les évolutions de la comitologie au cours du cycle budgétaire.

La mission souligne l'importance d'aboutir dans la réalisation de ces travaux initiés en 2023.

Chaque responsable de BOP ou d'UO doit, en qualité de gestionnaire public, renforcer le pilotage de dépenses de fonctionnement et d'investissement sous sa responsabilité. Cela implique aussi d'être en capacité de procéder à des arbitrages. Il faut donc avancer pour dépasser les rares possibilités actuellement accordées telles que les contrats d'objectifs, la gestion des magistrats placés ou encore l'implication des CA dans le pilotage des frais de justice. Concrètement, une déconcentration doit se traduire par des délégations aux BOP de gestion de crédits pilotés en proximité. Il s'agit aussi de sécuriser pour les juridictions une capacité d'initiative et de réactivité en cas d'imprévus.

Le positionnement renforcé des BOP doit aussi se traduire par des dialogues de gestion territoriaux portant sur la trajectoire et l'exécution, fondés sur une transparence relative aux critères d'allocation déterminés par l'administration centrale en dialogue de gestion avec les CA ainsi que sur un accompagnement individualisé par juridiction sur les arbitrages pris.

Les réponses des TJ et CA au questionnaire sphinx de la mission confortent cette attente et la volonté des juridictions de renforcer leur autonomie budgétaire élargie, avec des enveloppes annualisées et fixes par juridiction.

2.2.3.1.4 Le pilotage des frais d'enquête judiciaire

La dynamique de dépense des frais d'enquête judiciaire et les enjeux procéduraux associés imposent un portage singulier au sein de la DGSJ pour assurer le pilotage d'un poste de dépenses qui a représenté 716 M€ en exécution 2024 avec un besoin prévisionnel de près de 800 M€ en 2025.

Ce pilotage s'inscrit aussi dans l'exigence de dialogue de gestion étroit avec les juridictions. Il exige une articulation solide avec les cours d'appel car le niveau d'exécution se décline entre le BOP central (215,2 M€ en 2024) et les BOP des cours d'appel (443,6 M€ en 2024). Il est donc important de maintenir un bureau particulier en charge des frais d'enquête judiciaire.

2.2.3.1.5 Le pilotage de l'immobilier judiciaire

La question immobilière était au cœur des travaux, évoqués supra (Cf. 2.2.3.1.3) engagés en 2023 par la DSJ, sur la déconcentration, la responsabilisation et le renforcement des compétences en proximité. Les réflexions avaient porté sur l'animation de la fonction « énergie et maintenance immobilière », ainsi que sur le relèvement du seuil financier applicable aux opérations immobilières.

La mission considère que la création de la DGSJ doit être l'occasion de renforcer trois axes essentiels : i) il est important de repositionner le pilotage du volet immobilier du P166 à son niveau, ce qui n'est pas le cas actuellement car le pilotage est assuré par le SG ; ii) la déconcentration en matière immobilière doit être réalisée, à la suite des réflexions déjà initiées au sein de la DSJ ; iii) la DGSJ doit s'affirmer comme un acteur de l'immobilier judiciaire.

Son rôle n'a pas vocation à se substituer au SG qui exerce un rôle stratégique ministériel en matière d'investissements. Elle doit être en revanche un acteur capable d'exprimer, de hiérarchiser et de traduire les besoins des juridictions en termes immobiliers et de gestion patrimoniale.

Le parc immobilier des services judiciaires comprend 700 biens, soit près de deux millions de mètres carrés. Au-delà de la diversité du parc, le contexte de l'immobilier judiciaire est marqué par une progression des dépenses liées à l'immobilier occupant, notamment les loyers, les charges, les coûts de sûreté ainsi que les dépenses d'énergie et de fluides. Ces contraintes renforcent la nécessité d'un pilotage plus structuré et plus stratégique.

Pour disposer d'une DGSJ robuste sur ces questions, il faut renforcer sa présence dans les arbitrages ainsi que son ancrage aux besoins fonctionnels des juridictions, qu'il s'agisse d'immobilier occupant, locataire ou propriétaire. Cette évolution doit permettre de mieux répondre aux défis structurels, réglementaires et budgétaires qui pèsent sur la politique immobilière judiciaire.

Nous avons exposé supra l'enjeu d'un pilotage par le bureau immobilier d'un dialogue de gestion immobilier dédié ainsi que des crédits immobiliers au bénéfice des BOP et des UO. Le pilotage doit être conduit dans une vision stratégique élargie en cohérence avec la programmation et l'allocation des ressources humaines. Les enjeux sont significatifs, dans la mesure où près de 36 000 agents doivent bénéficier de conditions de travail adaptées. C'est pourquoi la mission propose le rapprochement des différents dialogues de gestion (Cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Le bureau de l'immobilier de la DGSJ doit renforcer ses compétences techniques et son organisation, dans le prolongement des évolutions réalisées depuis 2025 avec l'intégration d'une expertise spécifique en matière énergétique et un passage de ses effectifs de 1 à 4 consacrés à l'exploitation maintenance, nécessaires à la définition et au suivi d'un plan pluriannuel de maintenance du parc immobilier judiciaire.

Il convient aussi de veiller à la cohérence du pilotage de dispositifs particuliers tels que les partenariats public-privé, dont le suivi demeure aujourd'hui réparti entre le SG et la DSJ[46].

Ce renforcement de la fonction immobilière doit aller de pair avec une clarification des rôles respectifs entre les échelons centraux et déconcentrés, et la montée en responsabilité des échelons territoriaux. Car, l'administration centrale de la DGSJ doit impulser et orienter, sans se substituer aux acteurs opérationnels.

Le rôle des chefs de cour en qualité de RBOP apparaît déterminant. Leur position leur confère une vision d'ensemble du ressort, une connaissance fine des besoins et une capacité d'anticipation essentielle. Les RUO doivent participer également à cette dynamique en contribuant à l'identification des besoins, à leur proposition de mise en œuvre opérationnelle et de chiffrage, ainsi qu'au suivi des opérations.

Plusieurs exemples peuvent illustrer le gain d'une meilleure définition des rôles et des responsabilités entre les échelons centraux et territoriaux en matière immobilière.

- Pour la stratégie immobilière : la conduite des opérations immobilières doit tenir compte des contraintes spécifiques des juridictions, qui interviennent le plus souvent en site occupé, dans un contexte d'exigence de continuité du service public de la justice. Les travaux peuvent entraîner des perturbations significatives dans l'organisation des audiences, l'accueil du public et les conditions de travail, tout en complexifiant la gestion des flux et la coordination des interventions. Ils nécessitent ainsi une forte technicité et une capacité d'adaptation afin de concilier les impératifs techniques et la continuité du service, qu'il s'agisse d'opérations urgentes ou d'interventions planifiées sur le long terme. Les RBOP doivent être pleinement responsabilisés dans la définition d'une stratégie immobilière territoriale, dans le chiffrage des opérations locales et, dans la formulation de ces propositions à l'administration centrale. Cette responsabilisation implique de leur accorder des marges de manœuvre accrues ainsi que des moyens financiers à la hauteur des projets structurants. Les seuils de délégation pour les opérations locales sont actuellement limités à 150 k€.

[46] Le bureau immobilier de la DSJ est actuellement en charge du PPP du tribunal judiciaire de Caen, alors que le suivi du PPP du tribunal judiciaire de Paris est porté par le service de l'immobilier du SG

- Pour le pilotage de l'exploitation maintenance : il est important de préciser le rôle et les responsabilités entre les échelons centraux et déconcentrés également pour définir et suivre un plan pluriannuel de maintenance du parc immobilier judiciaire. Cela suppose la mise en place de marchés adaptés et efficacement suivis. Si la DGSJ peut utilement élaborer des cadres contractuels et des marchés types, leur déclinaison opérationnelle et leur pilotage doivent relever du niveau local, au plus près des besoins des juridictions ;
- Pour sécuriser les arbitrages relatifs aux emprises immobilières : la connaissance par les RBOP et les RUO de leurs ressorts doit faciliter les arbitrages pris par la centrale, en s'appuyant sur une analyse fondée sur les besoins réels en emprises foncières.

Enfin, la mission souligne la nécessité de poursuivre la structuration et la professionnalisation de la fonction immobilière, notamment au niveau des cours d'appel. Une clarification de l'organisation locale apparaît indispensable pour améliorer la coordination des acteurs et renforcer la qualité du dialogue de gestion entre les responsables budgétaires. Cette évolution suppose également un effort accru en matière de recrutement de profils spécialisés, ainsi qu'un accompagnement renforcé par la DGSJ dans la définition des besoins et des profils de poste. Elle appelle enfin une réflexion plus large sur l'attractivité des métiers de l'immobilier au sein du ministère, notamment en termes de rémunération, afin de garantir le recrutement et la fidélisation des compétences nécessaires.

2.2.3.1.6 La tutelle des opérateurs

Le renforcement de la tutelle des opérateurs répond à un besoin croissant de pilotage stratégique, de sécurisation financière et de suivi de la performance.

La multiplicité des interlocuteurs, la complexité des enjeux budgétaires et la nécessité d'anticiper les stratégies de recrutement, les masses salariales afférentes, les opérations immobilières nécessaires justifient la structuration d'une fonction dédiée, permettant d'assurer une vision consolidée et cohérente de l'ensemble des opérateurs, en particulier de l'ENM et de l'ENG.

Il s'agit aussi de faciliter l'identification d'un acteur central en charge de piloter le suivi des contrats d'objectif et de performance (COP) des opérateurs, et de fluidifier la relation avec le nouveau bureau récemment créé au sein de la sous-direction des achats et des opérateurs du SG.

Cette fonction peut s'organiser dans un bureau en charge de l'exécution financière dans une sous-direction du pilotage des moyens et de la performance, afin de mutualiser les compétences et d'éviter la création de structures cloisonnées. Son fonctionnement s'appuierait ainsi sur des outils de pilotage simples et partagés (fiches opérateurs, tableau de bord, calendrier des échéances) et sur un principe de travail collaboratif, favorisant le partage de l'information et la continuité. Une articulation serait à mettre en place avec le bureau en charge de la tutelle pédagogique des écoles au sein des ressources humaines.

Cette organisation permet d'assurer un suivi régulier, de structurer le dialogue avec les opérateurs et de renforcer la capacité d'anticipation et d'alerte.

2.2.3.2 Les enjeux de la performance

L'exigence de performance s'inscrit pleinement dans le respect du principe constitutionnel d'indépendance des juridictions, dès lors que le pilotage administratif doit s'exercer sans aucune interférence avec l'acte de juger.

Cette articulation trouve un fondement dans l'article 15 de la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789, aux termes duquel : « La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration. » Ce principe, qui s'applique aux décideurs juridictionnels comme à l'ensemble des agents publics, légitime l'existence d'un pilotage et d'une évaluation de l'action publique, dans une logique de responsabilité, de transparence et d'amélioration continue, s'attachant à ne pas porter atteinte à l'indépendance juridictionnelle.

Il est nécessaire de structurer une organisation plus lisible et plus cohérente en termes de performance. A ce titre une importation mécanique d'outils de performance, sans volonté et sans portage peut générer des effets pervers connus comme la réduction de la qualité perçue ou des stratégies d'évitement statistique. L'administration doit donc incarner dans son organigramme, et dans son pilotage, ces transformations. Il est ainsi proposé de renforcer l'organisation de la performance au sein de l'entité en charge du pilotage des moyens.

La mission constate un enjeu majeur de construction d'indicateurs adaptés au soutien de la performance. Cela est à resituer dans un cadre plus large de gouvernance par la performance dans l'administration publique, reposant sur des instruments tels que les indicateurs, la contractualisation d'objectifs et le pilotage par les résultats. Dans le champ judiciaire, cela se traduit par le développement d'un dialogue de gestion tel qu'évoqué *supra* et la transition d'une logique administrative vers une logique de responsabilisation.

Toutefois, cette transformation suppose une adaptation aux spécificités juridictionnelles. Il convient donc de dépasser une logique de simple conformité pour privilégier une véritable logique de performance, portée par une volonté politique et administrative forte.

Il est important de structurer en centrale une entité en charge de la performance qui aura pour responsabilités d'assurer le pilotage opérationnel de l'activité, dans une logique d'objectivation et d'amélioration continue. Les missions incluront notamment la détermination et le suivi d'indicateurs nationaux, la production d'analyses utiles à des dialogues de gestion fondés sur une donnée consolidée.

La performance nécessite une coordination des réflexions sur les impacts structurels des évolutions technologiques, juridiques, en ressources humaines et organisationnelles, portées les autres sous-directions de la DGSJ. Cette fonction doit intégrer l'évaluation *ex ante* des réformes et le suivi de leurs effets. Elle doit aussi travailler en coordination avec les autres directions d'administration centrale le cas échéant et en premier lieu, avec les directions normatives (DACS, DACG) et elle-même en ce qui concerne l'organisation judiciaire.

Il existe une démarche d'indicateurs liés à la performance budgétaire conduite pour les exercices des projets et rapports annuels de performance (PAP, RAP). Mais la mission constate que ces indicateurs sont peu identifiés par les acteurs de l'administration centrale et non utilisés dans une démarche de performance. Il est important de repositionner cet exercice dans un pilotage utile.

Depuis 2024, la DSJ a introduit un nouvel outil à l'occasion des dialogues de gestion développé appelé Z-Score. Il est présenté comme un outil d'analyse du responsable de programme pour prioriser l'attribution des moyens en ressources humaines, en obtenant une vision synthétique et comparée des juridictions servant de base de discussion avec les chefs de cour lors des dialogues de gestion C'est une mesure statistique utilisée pour comparer les juridictions entre elles. Il est construit sur un grand nombre d'indicateurs différenciés entre les cours d'appel et les tribunaux, tenant compte notamment des matières civiles ou pénales, des fonctions spécialisées et des activités du parquet.

C'est un outil qui peut être utile pour comparer et détecter des écarts mais qui apparait insuffisant seul pour piloter la performance. Il doit être utilisé avec d'autres indicateurs et une analyse qualitative du contexte. Son introduction dans le dialogue de gestion par la DSJ s'inscrit dans une logique de performance et d'efficience. L'outil recense de *facto* plusieurs indicateurs possibles pour étayer une analyse performancielle[47].

[47] Il est important de rappeler ici que l'évaluation de la complexité des affaires ne doit pas être confondue avec l'évaluation de la performance des juges.

Mais force est de constater que le Z-Score ne convainc pas encore les cours d'appel et les juridictions, qui le jugent peu fiable et déconnecté des réalités, en particulier pour les petites juridictions. Or, les cours d'appel et les juridictions sont demandeuses d'une structuration d'indicateurs limités, clairs et partagés. Elles expriment le besoin de critères contextualisés, pondérés par la complexité des affaires, la taille de la juridiction et les spécificités territoriales, notamment pour les outremers. Elles insistent également sur l'intégration de données qualitatives, comme la satisfaction des usagers ou les délais de traitement constatés ainsi que les stocks de dossiers. Une simplification est nécessaire avec une réduction du nombre d'indicateurs (5 à 10 maximum par juridiction) et une automatisation via Portalis. Il est aussi proposé de créer des indicateurs spécifiques par groupe de juridiction. Enfin, les juridictions demandent une transparence totale sur les méthodologies et une association active à leur élaboration[48].

La mission rappelle le déploiement dans plusieurs juridictions de A-JUST, un outil d'aide à la décision et de prospective, conçu pour les équipes de direction des tribunaux judiciaires et des cours d'appel. Son but est d'aider les juridictions dans l'affectation de leurs ressources humaines pour réduire les délais de justice. Cela participe d'un renforcement de la performance.

En revanche, la mission tient à souligner, à l'instar de la Cour des Comptes[49], que l'absence d'utilisation unifiée d'outils de mesure de la charge de travail, constitue un obstacle majeur à une gestion efficace. Elle empêche d'anticiper les effets des réformes, d'adapter les effectifs aux besoins et de distinguer entre les insuffisances de moyens et les défaillances organisationnelles. S'agissant des personnels de greffe, l'outil de mesure de la charge de travail via Outilgref s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines des greffes, dans le calcul du besoin en effectifs de greffe et dans la localisation des emplois. En revanche, s'agissant des magistrats, l'utilisation de la mesure de la charge de travail via Outilmag est au stade de travaux préparatoires.

La mise en place d'un référentiel national apparaît dès lors indispensable. La commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe a publié en juillet 2020 une étude sur la pondération des affaires dans les systèmes judiciaires[50]. Cette pondération consiste à attribuer à chaque type d'affaire un poids en fonction de sa complexité et du temps qu'elle requiert, afin d'estimer l'attention relative que les juges doivent lui consacrer. Conçus à l'origine pour déterminer le nombre de juges nécessaires, ces systèmes ont vu leurs usages s'élargir au fil du temps. Ils permettent désormais d'évaluer les besoins en personnel judiciaire et non judiciaire, de soutenir les demandes de financement, d'organiser la répartition des ressources et des affaires, ainsi que de fixer des objectifs de productivité et des critères d'évaluation. Leur développement contribue également à améliorer le fonctionnement global de la justice, en aidant à identifier les difficultés des procédures, à diffuser les bonnes pratiques et à réduire la durée des affaires.

La valorisation de ce type de travaux doit s'intégrer dans la gouvernance et le pilotage de la DGSJ.

[48] Cf. Exploitation des réponses au questionnaire Sphinx.

[49] Cf. Note de la Cour des comptes - Enjeux structurels pour la France – Octobre 2021 – Améliorer la gestion du service public de la justice.

[50] CEPEJ La pondération des affaires dans les systèmes judiciaires, Etudes n°28, 2 juillet 2020.

Propositions relatives au pilotage des moyens

Synthèse budgétaire incluant le titre 2
Élaborer la programmation budgétaire pluriannuelle
Assurer la synthèse budgétaire
Piloter le dialogue de gestion
Produire les documents budgétaires
Suivre l'exécution globale et alerter sur les risques
Piloter le plafond d'emplois (ETPT) et son exécution
Suivre et prévoir la masse salariale (titre 2)
Analyser les impacts des réformes RH (revalorisations, schémas d'emplois)
Assurer le lien avec la sous-direction RH
Produire les reportings RH-budgétaires

Exécution financière et qualité comptable
Superviser l'exécution des dépenses et des recettes
Garantir la qualité comptable
Piloter la relation avec le CBM
Suivre les dépenses spécifiques, notamment indemnisations et exécution des décisions de justice
Mettre en œuvre le contrôle interne financier

Pilotage des frais d'enquête judiciaire
Assurer la gestion et le suivi de la maîtrise des frais d'enquête judiciaire

Achats et marchés publics
Définir la stratégie d'achats de l'administration
Piloter la passation des marchés publics
Sécuriser juridiquement les procédures (code de la commande publique)
Suivre la performance économique des achats (gains, mutualisation)
Accompagner les services prescripteurs
Suivre les contrats de partenariat du tribunal de Caen et du tribunal de Paris

Immobilier
Piloter les budgets relatifs aux crédits immobiliers de la DGSJ
Déterminer les enveloppes prévisionnelles par BOP (incluant UO du ressort)
Préparer, piloter et suivre le dialogue de gestion immobilier
Déterminer la stratégie immobilière de la DGSJ, technique et fonctionnelle.
Soutenir les juridictions par l'élaboration de guides et d'outils
Expertiser les projets immobiliers portés par l'Agence publique pour l'immobilier de la Justice (APIJ)

Propositions relatives à la performance

Modélisation des organisations des juridictions
Traduire des orientations stratégiques en transformations concrètes.
Conceptualiser et modéliser des schémas d'organisation
Traduire et capitaliser les retours d'expériences
Apporter une aide méthodologique aux juridictions lors de réorganisations
Accompagner le changement (méthodes, outils, séquences de déploiement)
Traiter les RETEX et les suites des contrôles de fonctionnement des chefs de cour
Accompagner de manière ciblée de juridictions en tension
Identifier, tester et diffuser de pratiques innovantes
Anticiper des évolutions structurelles susceptibles d'affecter l'organisation judiciaire
Piloter des expérimentations organisationnelles

Etudes d'impacts
Coordonner les études d'impact associant les fonctions budgétaire, ressources humaines, normative et numérique

Pilotage de l'activité et des indicateurs
Traiter les données d'activité existantes
Structurer et analyser les données
Déterminer des indicateurs d'activité
Elaborer des tableaux de bord nationaux
Analyser les réalisations
Préparer les PAP (projets annuels de performance) et les RAP (rapports annuels de performance)
Produire les analyses utiles aux dialogues de gestion avec les chefs de cour
Alerter en cas de dérive

2.2.4 *Un renforcement de la prospective et de la maîtrise des risques*

2.2.4.1 L'enjeu d'une fonction prospective robuste

Dans un contexte où les administrations centrales sont fréquemment absorbées par la gestion quotidienne et les urgences politiques, il est important de structurer la capacité d'éclairer la décision stratégique et de soutenir les réformes structurelles, en fondant ses productions sur l'analyse statistique, la modélisation de scénarios et en assurant une veille stratégique par l'apport d'une information ciblée, qualifiée, traitée et de qualité (veille juridique, veille technologique, évolutions sociétales, environnementales nationales et internationales).

L'absence de fonction prospective robuste enferme la DSJ dans une logique adaptative plutôt que stratégique. Or, la prospective permet de réduire l'incertitude stratégique. Elle contribue également à la rationalisation du débat public en fournissant des données objectivées sur les tendances lourdes du contentieux.

Il est proposé d'intégrer dans l'organisation de la DGSJ une entité en charge de la prospective ayant vocation à éclairer les décisions stratégiques en anticipant les évolutions susceptibles d'affecter l'organisation judiciaire et territoriale.

D'une part, cette entité doit s'appuyer sur une analyse approfondie des dynamiques nationales et internationales, la construction de scénarios d'évolution contextualisés ainsi que sur la valorisation et l'exploitation des données statistiques. Par la production de notes d'aide à la décision, elle doit contribuer à objectiver les choix publics et à renforcer la capacité d'adaptation de l'institution face aux transformations de son environnement.

D'autre part, il s'agit de jouer un rôle moteur dans l'identification et la diffusion des pratiques innovantes, en intégrant les défis liés à l'intelligence artificielle et à la modernisation des modes de fonctionnement des services judiciaires.

La fonction prospective doit aussi être en capacité d'assurer le pilotage visant à faire évoluer les pratiques professionnelles.

Il s'agit ainsi d'inscrire l'action de la DGSJ dans une logique d'innovation continue et d'amélioration de son efficacité.

Propositions relatives à la prospective

Assurer la veille stratégique
Elaborer de scénarios contextualisés d'évolution de l'organisation territoriale (RTJ, INSEE)
Procéder à des analyses comparatives nationales et internationales
Traiter les données statistiques
Traiter les rapports des partenaires institutionnels (cour des comptes, IGJ, parlement…)
Produire de notes d'aide à la décision stratégique
Suivre les recommandations des rapports de l'IGJ
Analyser les études universitaires ou scientifiques

2.2.4.2 Le nécessaire développement de la maîtrise des risques

Le contrôle interne et la maîtrise des risques doivent se développer au sein des services judiciaires. Il est essentiel de disposer d'une fonction centrale structurée de maîtrise des risques qui aurait pour responsabilités de sécuriser le fonctionnement du réseau judiciaire, prévenir les dysfonctionnements et fiabiliser les processus.

La DSJ a initié une démarche de maîtrise des risques, elle participe au comité de pilotage du contrôle interne financier (copil CIF) et au comité ministériel de maitrise des risques (CMMR). Une expérimentation a également lieu à la suite de projets de cours d'appel[51] relatifs à la gestion des risques de fonctionnement centrés sur l'activité juridictionnelle.

Mais l'absence au sein de la DSJ d'une fonction centrale structurée de maîtrise des risques fragilise sa capacité d'anticipation et de pilotage, ce qui accroît sa vulnérabilité institutionnelle. Cela doit se traduire dans l'organisation centrale de la DGSJ. Il s'agit ainsi de façonner et d'accompagner les services judiciaires dans le développement d'une culture de la maîtrise des risques.

La modélisation des pratiques métiers et des risques juridictionnels, conjuguée à une maîtrise accrue des risques procéduraux, doit viser à sécuriser l'activité juridictionnelle et à fiabiliser les processus, dans une logique de qualité et de soutenabilité de l'action publique. Par ailleurs, dans le contexte du régime de responsabilité des gestionnaires public, le renforcement du contrôle interne est essentiel pour accompagner les gestionnaires dans leurs prises de décision et l'exécution des politiques publiques. Les risques à couvrir sont financiers, métiers et de conformité.

Le contrôle interne n'est pas une affaire de spécialistes car il concerne l'ensemble des acteurs. En revanche, il est important d'organiser son pilotage pour coordonner les actions en matière de formation, de conception et de diffusion des outils de contrôle interne en centrale et auprès des juridictions et des SAR, de proposer des orientations annuelles de contrôle interne et de leur suivi. La centralisation dans une entité identifiée doit faciliter l'identification et les échanges avec les autres services de la DGSJ et avec le département de conformité et de maîtrise des risques du secrétariat général[52]. Enfin, centraliser la fonction de contrôle interne permet de s'assurer d'une approche globale des risques financiers, métiers et de conformité.

Il est important que la DGSJ trouve pleinement sa place dans le dispositif ministériel de maitrise des risques, dans un contexte de la réorganisation du contrôle interne ministériel engagée depuis 2023 et de la nouvelle dynamique impulsée en matière d'audit interne par la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) depuis 2024. C'est un enjeu majeur pour consolider les dispositifs de pilotage et de contrôle interne.

Propositions relatives à la sûreté et à la maitrise des risques

Contrôle interne

Elaborer la cartographie des risques métiers et financiers
Identifier les vulnérabilités majeures
Analyser les risques et des incidents significatifs
Définir des référentiels de contrôle interne
Harmoniser la méthodologie de maitrise des risques
Accompagner les juridictions dans la mise en œuvre des référentiels de contrôle interne
Être l'interlocuteur pour les audits internes ou les contrôles externes

Pilotage de la politique de défense et de sécurité

Assurer la protection du secret de la défense
Piloter la politique de sûreté
Officier central de sécurité

[51] Nîmes (civil), Toulouse et Amiens (pénal). Mise à disposition d'un kit de gestion des risques de fonctionnement au cours du premier semestre 2026 et interventions de la DPMO lors de formations dédiées afin de développer l'acculturation des équipes et en particulier des chefs de juridiction et encadrants intermédiaires.

[52] Le décret du 22 avril 2022 relatif au contrôle et à l'audit internes de l'Etat donne le cadre dans lequel doivent s'inscrire les services de l'État. Des travaux conduits par le secrétariat général et les directions du ministère sont en cours depuis 2024 pour harmoniser les méthodes et outils de contrôle interne. Ils visent une trajectoire d'amélioration du dispositif de maitrise des risques ministériel sur la base d'une co-construction avec l'ensemble des directions métiers.

2.2.5 *Un renforcement de l'expertise juridique*

La fonction d'expertise juridique revêt une importance stratégique renforcée pour la DGSJ dans un environnement marqué par une exigence accrue de sécurité, de cohérence et d'efficacité de l'action publique.

S'agissant des finalités, au-delà de la production normative *stricto sensu*, les services sont en effet impliqués pour sécuriser juridiquement les réformes, accompagner leur mise en œuvre opérationnelle et garantir leur cohérence avec l'ensemble du cadre juridique applicable. Cette exigence est d'autant plus forte que des réformes ont des impacts directs sur l'organisation et le fonctionnement des juridictions.

Il s'agit donc de disposer d'une entité dédiée à l'expertise juridique en charge d'assurer :

- une production normative, principalement centrée sur le code de l'organisation des juridictions et sur les textes statutaires (domaines législatif et réglementaire) du corps de la magistrature et des corps particuliers des greffes ;

- une capacité d'analyse juridique approfondie et réactive ;

-une sécurisation des projets de réforme en amont ;

-une harmonisation des interprétations juridiques ;

-un appui juridique structuré au réseau des juridictions ;

-le traitement du précontentieux.

En l'état, la mission a fait le constat que plusieurs activités juridiques sont dispersées entre les différentes sous-directions de la DSJ. Elles concernent à titre principal le bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) et le bureau du précontentieux (FIP6) mais aussi les bureaux de la SDRHG et SDRHM en ce qui concerne notamment les dossiers contentieux devant le Conseil d'Etat ainsi que la gestion des juges non professionnels, élus ou désignés (RHG3, RHG4, RHM3, RHM2 et RHM4).

En ce qui concerne plus particulièrement le traitement du précontentieux en lien avec les usagers, celui-ci est exercé actuellement à titre principal par le bureau FIP6 mais cette organisation ne garantit pas une homogénéité des réponses apportées ni une vision consolidée des risques. Une centralisation du traitement de ces dossiers et l'analyse des situations sensibles, permettrait de nourrir la réflexion sur les fragilités juridiques voire de formuler des recommandations opérationnelles afin de prévenir les contentieux ou d'en limiter la portée. Cette organisation permettrait aux juridictions et au SG d'avoir un seul interlocuteur au sein de la DGSJ, alors qu'elles sont confrontées actuellement à une multiplicité d'intervenants (SG et DSJ saisis concomitamment) dont elles ne distinguent pas les compétences de chacun d'entre eux et leurs interactions.

Elle pourrait contribuer également à organiser le retour d'expérience issu des litiges, aujourd'hui insuffisamment capitalisé, et à en tirer des enseignements utiles pour les juridictions à travers l'élaboration et la communication de fiches pratiques.

Au-delà de cette thématique, la mission s'est interrogée sur le positionnement du domaine statutaire et de la déontologie du corps de la magistrature et des corps particuliers des greffes, actuellement de la compétence des sous-directions RHM et RHG, et sur son transfert au sein d'une entité juridique unique, telle qu'une sous-direction du droit et des affaires transversales proposée par la DSJ dans son organigramme au 1er septembre 2026 (Cf. 1.2.2).

Si le besoin de rationalisation et de professionnalisation plaide en faveur d'un regroupement au sein d'une entité spécialisée dans le droit, l'élaboration d'un statut nécessite une parfaite connaissance des métiers et de ses enjeux en termes de compétences requises mais aussi de sa gestion en termes de rémunération et de promotion. Le statut des personnels judiciaires est ainsi intimement lié à la fonction RH mais aussi à l'organisation judiciaire, ce qui milite davantage pour un maintien de cette attribution à la future direction des ressources humaines, exercée en lien avec l'entité chargée du droit de l'organisation judiciaire.

En outre, la question de la déontologie et les enjeux que représente actuellement la prévention des risques corruptifs vont aussi dans le sens du maintien du statutaire au sein des services en charge des ressources humaines. En effet, ceux sont les services de la SDRHM et SDRHG qui sont chargés des questions déontologiques et disciplinaires des magistrats (y compris les honoraires et les magistrats à titre temporaire (MTT)) et des greffes. Plus particulièrement, pour les magistrats, la SDRHM prépare les dossiers de poursuites devant le CSM et devant la commission nationale de discipline des juges des tribunaux de commerce et de la commission nationale de discipline des conseillers prud'hommes et assure leur exécution.

Cette spécificité constitue un argument supplémentaire pour le maintien du domaine statutaire et déontologique dans la direction RH, en lien étroit cependant, avec le bureau de l'organisation judiciaire en prévoyant sa consultation obligatoire d'une part lors de l'élaboration des textes législatifs et/ou réglementaires relatifs aux statuts des magistrats ou des fonctionnaires des greffes (inscription dans les textes portant organisation de la DGSJ) et d'autre part dans les réponses apportées relatives aux questions statutaires et organisationnelles. Au-delà de cette consultation obligatoire, une supervision des chefs de services, ayant vocation à devenir directeur d'administration centrale, est indispensable.

En tout état de cause, la création d'une entité spécifique pour le droit (sous-direction, département ou bureau) au sein de la DGSJ, permettrait d'offrir un point d'entrée identifié pour les questions juridiques complexes, notamment celles relevant du droit de l'organisation judiciaire, tout en contribuant à renforcer la qualité, la lisibilité et la sécurité des décisions prises.

Elle aurait vocation à intervenir en appui transversal des différentes composantes de la direction, en lien étroit avec le secrétariat général et les services concernés des métiers dont elle constituerait l'interlocuteur unique, clarifiant ainsi les processus, et garantirait la robustesse juridique des orientations retenues par la direction des services judiciaires.

Son positionnement organique dans la future DGSJ doit cependant s'apprécier en tenant compte d'une part de son caractère transversal, et d'autre part de sa contribution à la performance de la direction.

Propositions relatives à l'expertise juridique

Droit de l'organisation judiciaire

Elaborer et suivi des textes législatifs et règlementaires fixant les règles d'institution, d'organisation et fonctionnement de toutes les juridictions de l'ordre judiciaire, y compris les juridictions spécialisées ;

Rédiger des textes relatifs à la carte judiciaire : localisation, création, suppression et spécialisation des juridictions de l'ordre judiciaire après avis des ministères, des services concernés et des instances de concertation

Concourir à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires pouvant avoir des incidences sur les règles de fonctionnement des services judiciaires

Traiter des saisines des juridictions relatives au droit de l'organisation judiciaire en lien étroit avec les services RH

Organiser le retour d'expérience issu des litiges pour en tirer des enseignements utiles

Référent et point d'entrée des saisines des autres directions du ministère et du secrétariat général

Référent, pour la direction générale des services judiciaires, du réseau de coopération législative des ministères de la justice de l'Union européenne.

Précontentieux et référents des contentieux

Traiter les demandes d'indemnisation formulées par les usagers ou les tiers en réparation notamment des dysfonctionnements des services de la justice

Répondre aux demandes amiables d'indemnisation

Veiller à la régularité des demandes de remboursements

Référent et point d'entrée unique du secrétariat général sur le contentieux

Gestion des juges non professionnels, des juges élus et désignés et organisation de ces juridictions

Élaborer, en liaison avec le secrétariat général, et suivre les textes fixant les règles statutaires, de rémunération et indemnitaire des juges élus ou désignés

Suivre les questions déontologiques des juges désignés ou élus

Assurer la désignation des conseillers prud'hommes, en lien avec la direction générale du travail, ainsi que leur formation et leurs conditions d'exercice

Assurer et coordonner, pour la direction des services judiciaires, la liaison avec le Conseil supérieur de la prud'homie

Assurer l'organisation de l'élection et le suivi de la localisation, de la formation et des conditions d'exercice des juges des tribunaux de commerce

Assurer le secrétariat du Conseil national des tribunaux de commerce

Piloter en termes d'organisation la gestion de ces personnels

S'assurer de la nomination des assesseurs des pôles sociaux et assure la nomination des assesseurs exploitants agricoles des tribunaux des affaires économiques et le suivi de la localisation, de la formation et des conditions d'exercice de ces publics

Assurer le suivi des conditions d'exercice des délégués du procureur

Organiser, en lien avec le ministère chargé de l'agriculture, la désignation des assesseurs des tribunaux paritaires des baux ruraux

Assurer la nomination des assesseurs correctionnels issus de la société civile des tribunaux de première instance et des tribunaux supérieur d'appel d'outre-mer.

2.2.6 *La prise en compte des victimes et des usagers : un enjeu essentiel pour les services judiciaires*

2.2.6.1 Les attentes de la lettre de mission, du réseau judiciaire et des interlocuteurs de la mission

La notion d'usager soutenue par la mission de préfiguration de la DVU est entendue au sens large. Il s'agit d'abord du justiciable, acteur de la procédure (civile, pénale, commerciale, prud'homale, etc.) étant précisé qu'au plan pénal, ce justiciable - mineur ou majeur - peut être une personne mise en cause, poursuivie, détenue ou suivie par différentes directions du ministère ou des services mandatés par une autorité judiciaire.

Parmi les usagers justiciables, figurent spécifiquement les victimes d'infractions pénales dont les droits sont prévus par le code de procédure pénale. Leur accueil, leur accompagnement et l'exercice effectif de leurs droits doivent faire l'objet de dispositifs adaptés.

En outre, l'usager est plus largement le citoyen concerné « administrativement » par le service public de la justice : il peut accompagner un justiciable (famille, proches) ; il est aussi celui qui est en demande d'information sur ses droits, ayant vocation à s'impliquer comme justiciable ou à se satisfaire d'une autre orientation qu'il estime adéquate.

Ainsi, la DVU prévoit pour sa création en juin 2026 un périmètre d'action qui s'étend à toutes les directions du ministère (DACG, DACS, DGAP, DPJJ) et en particulier à la DSJ, qui est concernée au premier chef par les dispositifs d'accueil et d'orientation dès lors qu'un usager entre dans un lieu de justice. De surcroit, la DSJ est la direction support qui gère l'organisation, le fonctionnement et les moyens des juridictions, seules à l'origine des mandats judiciaires.

Ce périmètre d'action prévu par la DVU concerne aussi les lieux contrôlés par le Contrôleur général des lieux de privation de liberté (CGLPL) et le défenseur des droits (DDD).

La mission souligne l'importance du mandat judiciaire dans la définition de l'usager ce qui sous-tend naturellement le rattachement de la DVU à la DGSJ.

En résumé, pour la mission, l'usager est soit celui qui a un rapport administratif au service public de la justice, soit celui qui est concerné de près ou de loin, directement ou indirectement, par un mandat judiciaire.

Ainsi, dans la lettre de mission, il nous est demandé *d'envisager les conditions dans lesquelles la DVU pourra, à terme, être intégrée à l'équilibre général de la future DGSJ, avec une intégration réussie tant sur le plan de la méthode que de celui du calendrier et de permettre une gouvernance unifiée des politiques d'accueil, d'information, d'accompagnement des victimes et de service aux usagers.*

Notre note d'étape du 30 mars dernier soulignait déjà combien l'accueil, l'information, l'orientation des usagers et l'accompagnement des victimes sont au cœur des missions du réseau judiciaire, invitant à une transversalité forte au sein de la DGSJ. À ce titre, la DVU comme la DGSJ portent le même ADN, celui de tendre vers l'amélioration continue du service de la justice au bénéfice des justiciables -au sens large-.

La DGSJ porte en plus la responsabilité de définir et contribuer à la mise en œuvre d'une organisation optimale des services judiciaires au bénéfice de ses personnels, de la qualité du droit et de ses usagers.

Dans leurs réponses au questionnaire sphinx de la mission, les chefs de cour et de juridiction ont souligné leur attachement à une politique plus marquée dirigée vers les victimes et les usagers et l'intérêt de renforcer et structurer plus efficacement la prise en compte des usagers, des justiciables et des victimes, en mettant en avant les valeurs d'accessibilité et de dignité.

Les chefs de juridiction font état notamment d'un accueil peu personnalisé, des parcours judiciaires complexes et d'un déséquilibre entre les droits des prévenus et ceux des victimes. Ils considèrent que les associations d'aide aux victimes manquent de moyens à la hauteur de leurs ambitions et que les locaux d'accueil ne sont souvent pas adaptés.

Au titre des propositions d'amélioration, ils préconisent entre autres : la création d'un guichet unique pour les victimes, intégrant les SAUJ, les associations d'aide aux victimes et les dispositifs d'accès au droit (CDAD), avec un financement pérenne ; la simplification des parcours des justiciables via des outils d'information clairs et des horaires d'accueil adaptés ; l'amélioration de l'accueil par la formation des agents, des locaux adaptés (espaces confidentiels, salles d'attente) et la prise en compte des spécificités culturelles et linguistiques ; l'évaluation régulière de la satisfaction des usagers via des enquêtes et des comités de justiciables.

La mission observe à cet égard que les orientations souhaitées du réseau judiciaire rejoignent celles de plusieurs interlocuteurs de la mission qui se sont exprimés sur des objectifs d'amélioration de la gestion immobilière du ministère, plaidant pour une gestion plus déconcentrée des locaux judiciaires sous le prisme de l'usager, en ce qui concerne les lieux d'accueil et les zones d'attente des justiciables ainsi que les lieux d'accueil et d'orientation des victimes.

De même, les responsables des directions de programme et des services de la DSJ qui rejoindront le SG au titre de la politique de transformation numérique du ministère ont décrit la part de leur activité tournée vers des applicatifs et des outils numériques au service des usagers et justiciables, leur offrant un meilleur accueil, une orientation plus efficiente sur leurs droits et leurs démarches et un suivi en ligne de leurs demandes plus efficace. A cela s'ajoute, l'amélioration continue des contenus écrits produits par les applicatifs métiers (trames d'information, de convocations, de décision et de notification).

Ainsi, la prochaine DVU se trouve au cœur de politiques transverses du ministère relatives à la gestion de l'immobilier et de la transformation numérique autant que sur l'organisation et la performance des services judiciaires : les rapprochements adéquats sont donc à construire dès sa création avec le SG et la DSJ.

2.2.6.2 Le périmètre de la future direction des victimes et des usagers

Outre le rapport de préfiguration de la DVU rendu public le 19 février, la mission a pris connaissance des études d'impact préparées en mai 2026 ainsi que des projets de modification du décret 208-689 du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation de la justice et de l'arrêté du 30 décembre 2009 relatif à l'organisation du SG et des directions du ministère, portant création de cette nouvelle direction.

Par ailleurs, la mission a été destinataire en mai 2026 de la lettre de mission du garde des Sceaux du 16 avril 2026 relative à l'installation de la DVU.

Il ressort de ces éléments, que la structuration de la DVU a pour objectif de donner une visibilité accrue à la politique publique d'aide aux victimes, comme « *centre de gravité du pilotage ministériel* » dans toutes ses dimensions- information, accès à l'exercice de leurs droits, appui et accompagnement et réparation. Pour ce qui concerne les usagers, elle vise à renforcer la politique d'accès au droit pour la rendre plus équitable sur les territoires, dans un *continuum de prise en charge,* depuis la demande en justice jusqu'à l'exécution de la décision associée.

La DVU est aussi présentée comme une direction d'objectifs et d'actions. Elle se définit comme *un aiguillon* de toutes les directions du ministère, dont la structuration est axée sur les besoins identifiés des publics, victimes et usagers, avec un poids important du secteur associatif habilité pour l'aide aux victimes, pour lequel il est attendu de *structurer le dialogue* (…) et *prévoir la modernisation du soutien aux politiques locales*.

S'agissant de l'accès au droit et des usagers, la lettre de mission du 16 avril met l'accent sur l'objectif *d'instaurer une culture de l'évaluation des parcours judiciaires*, avec en parallèle *le transfert du bureau national de l'aide juridictionnelle, tout en anticipant la création du bureau dédié aux partenaires de la justice.*

Dans ce contexte, la lettre de mission confiée la préfiguratrice de la DVU indique une structuration en deux départements qui reprennent globalement les missions du SADJAV, à savoir d'une part l'aide aux victimes et d'autre part l'accès au droit et les usagers. Le projet d'arrêté qui sera soumis au conseil social d'administration (CSA) des 11 et 12 juin prochains, prévoit un département de l'aide aux victimes et une sous-direction de l'accès au droit et des usagers.

Au vu des documents communiquées à la mission et des projets de texte, l'organisation de la DVU sera la suivante :

Organisation de la DVU proposée au 1er juin 2026 :

- Département de l'aide aux victimes :
- Bureau de l'identification et d'analyse des besoins des victimes
- Bureau de la coordination des politiques nationales d'aide aux victimes
- Bureau de soutien des politiques territoriales d'aide aux victimes
- Mission victimes de violences intrafamiliales et sexuelles

- Sous-direction de l'accès au droit et des usagers :
- Bureau de l'accès au droit et de l'amiable
- Bureau de l'amélioration du parcours des usagers
- Bureau des partenaires et des partenariats de la justice civile et pénale
- Bureau national de l'aide juridictionnelle

Cette structuration s'inscrit dans une logique de reprise des attributions du SADJAV mais renforcées autour des idées d'un pilotage fort de ces politiques publiques et d'une place accrue des usagers.

Par ailleurs, il est proposé, à l'instar du SADJAV de doter la DVU d'une équipe numérique responsable des applicatifs dédiés et d'une cellule financière et comptable (ancienne cellule de synthèse du SADJAV). Il est également sollicité la création d'un poste de contrôleur de gestion au titre de la préparation et du suivi du programme 101. Enfin, il est aussi prévu un chargé de mission en communication, un référent informatique et liberté et un référent cyber sécurité. Après son intégration au sein de la DGSJ, ces compétences, seront mutualisées avec celles de la direction générale.

2.2.6.3 Les conditions d'une intégration réussie au sein de la direction générale des services judiciaires

Nos propositions ont pour objectifs de garantir une bonne intégration de la DVU, tout en agrégeant les étapes intermédiaires entre juin 2026 et septembre 2026. A cet égard, il s'agit d'abord d'assurer une bonne articulation des missions et des compétences des deux directions parallèles, la DVU et la DSJ, pour lesquelles il convient d'anticiper les interactions, les rapprochements, les lignes directrices pour certaines politiques transverses.

La note du 2 mars 2026 de votre directrice de cabinet, relative à *l'évolution 2026/2027 des effectifs d'administration centrale pour le fonctionnement des services judiciaires* retient le transfert à la future DVU de 2 magistrats et 11 agents fonctionnaires ou contractuels pris sur les effectifs de la DSJ. La DVU, dont le calibrage cible est évalué à 80 ETP, a vocation à se *rapprocher* du périmètre des *services judiciaires*, ce qui *permettra de renforcer les métiers et les missions de ce périmètre.*

En ce qui concerne les attributions générales de la DVU, la mission identifie plusieurs points de vigilance.

Pour mémoire, la mission a fait *supra* une proposition de pilotage unifié des programmes 101 et 166 sous la responsabilité du DGSJ, et de dialogues de gestion articulés. (Cf. 2.2.3.1). Elle a fait aussi la proposition d'une mission numérique dont les fonctions ont été détaillées (cf. 2.2.1). L'intégration de la DVU à la DGSJ ne remet pas en cause ces propositions, qui sont garantes de la cohérence et du bon fonctionnement d'une DGSJ robuste, mais des articulations devront être formalisées, notamment en lien avec l'expression de besoins. En effet, la DVU, comme le SADJAV auparavant, sera destinataire des demandes du secteur associatif et de leur analyse par les chefs de cour.

Tout d'abord, l'existence de missions à vocation interministérielle nécessite des mécanismes de concertation et de coordination avec les partenaires interministériels, en associant les directions centrales du ministère concernées et la DIAV. Ce constat peut aussi être élargi aux enjeux internationaux.

Ensuite, en termes de coordination inter-directionnelle, le périmètre des usagers des services judiciaires, au-delà de ceux entendus administrativement (Cf. *Supra*), impose une démarche analogue de coordination avec les directions du ministère, s'agissant des orientations de politique publique et de la prise en compte des publics spécifiques à chaque direction, DGSJ, DACG, DACS, DGAP et DPJJ.

En particulier, la DVU se voit reconnaître des *compétences normatives et de pilotage central*, s'agissant du bureau des politiques nationales d'aide aux victimes. Il est en effet primordial que la direction normative du code de procédure pénale, la DACG, ne se voit pas amputée de la maitrise de ce code, renforcée depuis l'ordonnance 2025-1091 du 19 novembre 2025. Il en va de même en ce qui concerne la DACS, seconde direction normative.

Enfin, certaines compétences annoncées pour la DVU sont susceptibles de recouvrir des missions ou des compétences relevant d'autorités constitutionnelles (CSM), d'autorités administratives indépendantes (CGLPL, Défenseur des droits) et des mécanismes de déclenchement d'enquêtes ou d'inspections par des services dédiés. La mission rappelle notamment que la loi organique relative au recrutement, à la formation et à la discipline des magistrats, dans l'interprétation qu'en a donné le Conseil Constitutionnel, affirme la constitutionnalité de l'acte juridictionnel[53]. Cela nécessitera une analyse fine de la définition des périmètres de la DVU.

La structuration annoncée de la DVU incite la mission à souligner l'importance, dès sa création, d'une bonne articulation entre ses missions et celles de la DSJ, notamment ses structures en lien avec l'organisation judiciaire. A fortiori, l'intégration de la DVU dans la DGSJ l'amplifiera et la renforcera.

Plusieurs fonctions devront naturellement être connectées. Il en va ainsi de la modélisation des organisations des juridictions et de l'amélioration des parcours des usagers, de la performance et des indicateurs de suivi relatifs à la qualité du service rendu aux usagers et à la politique d'aide aux victimes, à la maitrise des risques ainsi que l'expression des besoins spécifiques à la DVU.

A cet égard, la mission a repéré plusieurs exemples illustrant des compétences croisées qui méritent une attention particulière.

Ainsi, par exemple, au titre des compétences du *bureau de l'amélioration du parcours de l'usager,* il est proposé de constituer *des équipes mobiles* pour procéder à des *audits* et d'accompagnement au changement en matière de soutien aux juridictions pour la mise en place de nouvelles organisations. Or ces missions peuvent relever de la modélisation des organisations, étroitement rattachée aux compétences de la DSJ, compétences renforcées dans l'organigramme DSJ prévu en septembre 2026, en préparation de la future DGSJ. Par ailleurs, ces compétences relèvent des chefs de cour et de juridiction et elles ne peuvent se concevoir que dans le cadre d'une coaction avec la direction de la stratégie, pilotage des moyens et performance de la DGSJ.

A cet égard, deux bureaux de la future sous-direction de la transformation numérique et organisationnelle de la DSJ (bureaux du droit de l'organisation judiciaire et de l'organisation des juridictions) seront étroitement impliqués par les actions *du bureau de l'amélioration du parcours de l'usager* de la DVU. Par exemple, si la DVU prend à son compte l'amélioration du référentiel des SAUJ pour renforcer le niveau de l'accueil dans les SAUJ et met en place de nouveaux modules « *d'orientations giratoires* » qui changent le travail du greffier, ces trois bureaux devront travailler ensemble.

De même, l'évaluation des enquêtes de satisfaction du programme « Service Public Plus » de la DITP, rejoint en partie les missions de la sous-direction de la DSJ consacrée à la transformation numérique et organisationnelle au 1er septembre 2026.

Et encore, si la DVU souhaite une meilleure organisation des MJD -prévues par le COJ- ou des points justice, la validation juridique de nouvelles organisations devra s'opérer dans le cadre d'un travail collaboratif avec les bureaux de la DSJ précités, sauf à voir la solidité des structures remise en cause et le droit de l'organisation judiciaire morcelé.

Pour autant, la DVU bénéficiera, grâce à son rattachement à la DGSJ, des retours d'expériences, des bilans et des statistiques sur l'activité des services juridictionnels, dont seule la DSJ est destinataire. Il en ira de même pour la poursuite de l'expérimentation des « comités des usagers ».

De plus, si la DVU revendique, dans la suite du SADJAV, sa compétence s'agissant du statut et des missions des conciliateurs de justice ainsi que de la politique de l'amiable, l'expertise normative de la DSJ sera nécessaire et les passerelles (présentation, consultation, validation juridique des projets) devront être décrites, y compris avec les autres directions normatives (DACS, DACG)[54].

[53] Cf. Décision n° 2007-551 du 1er mars du Conseil Constitutionnel

[54] Par exemple pour la question de la justice restaurative, ou encore des dispositifs de médiation civile, des dispositifs d'aide aux victimes propres aux violences intrafamiliales …

En ce qui concerne le système d'information de l'aide juridictionnelle (SIAJ), déployé dans tous les TJ a vocation à être piloté, pour l'expression des besoins, le suivi et l'évaluation, par la DVU. Cependant, le fonctionnement des 187 bureaux d'aide juridictionnelle (BAJ) relève également de la DSJ, future DGSJ, qui en pilote les moyens humains, matériels et immobiliers. Cet aspect est d'autant plus prégnant s'il est prévu de valoriser le profil « métier » des responsables des BAJ qui relève de la compétence des RH des services judiciaires.

S'agissant du réseau des MDPAAD, la mission a repéré que le rapport de préfiguration de la DVU mentionnait la nécessité de le renforcer et évoquait autant les magistrats chargés à la communication, les magistrats coordonnateurs en matière de conciliation et de médiation (MCMC), les juges délégués aux victimes (JUDEVI), dans l'objectif de créer un référent unique « usagers-victimes ». La mission souligne que l'organisation administrative et les missions des magistrats spécialisés relèvent des chefs de cour, placés sous l'autorité de la DGSJ dans le cadre de l'animation du réseau judiciaire.

S'agissant de l'appréhension nouvelle du secteur associatif que souhaite mener la DVU, la mission a pris connaissance d'une réflexion de l'association « Citoyens et Justice » à propos d'un éventuel secteur associatif habilité judiciaire (nommé « SAHJ »), qui s'inscrirait dans une politique nationale associative judiciaire, avec des lignes directrices fixées au niveau central et un financement par dotation dont la gestion serait déconcentrée au niveau régional des cours d'appel[55]. La mission n'a nullement l'intention de se prononcer sur une telle proposition, mais elle souligne combien il serait important que la DVU ne soit pas une direction isolée, mais intégrée dans une DGSJ qui saurait conduire une réflexion d'ensemble avec les conférences et les autres directions centrales et assurer le cas échéant le pilotage d'une réforme de tout le secteur associatif.

La politique associative est un outil puissant de la mise en place des politiques publiques juridictionnelles. Elle vient appuyer des évolutions et des nouvelles pratiques professionnelles. Cette politique associative ne peut être dissociée des autres moyens dont dispose la justice judiciaire : elle complète, elle appuie, elle développe et donc elle est totalement insérée dans l'ensemble des leviers dont disposent les juridictions et interagit sur eux. L'exemple des actions mises en place sur les VIF en est une illustration directe : cette politique a nécessité de revoir les organisations, les allocations de moyens humains et budgétaires, la mise en place d'outils numériques. Elle s'est également appuyée sur le financement des associations notamment dans l'accompagnement des victimes. Les deux actions doivent être pensées et mises en œuvre de manière étroite et concertée.

Enfin, l'organisation du suivi des réclamations des usagers méritera des limites de compétences et des passerelles clairement identifiées entre la DVU et les services de la DGSJ en charge des affaires transversales, du précontentieux, ainsi que les services de la DRH pour les mises en cause personnelles de magistrats (Cf. Dispositif prévu par la loi organique relative au statut de la magistrature s'agissant de la commission d'admission des requêtes-CAR- dépendant du CSM) et de fonctionnaires. La mission ne peut que renvoyer à la décision du Conseil Constitutionnel du 1er mars 2007, citée *supra.*

En conclusion, la mission considère que la pleine réussite de la DVU dépend effectivement de son rattachement, dans les meilleurs délais, à la DSJ et future DGSJ, tant ses missions sont profondément imbriquées au fonctionnement, à l'organisation aux métiers et aux moyens budgétaires des juridictions. Pas une seule action de la DVU ne peut valablement être construite sans l'implication entière et quotidienne des services judiciaires. En outre, cette réussite ne pourra être complète que si elle repose sur une construction tenant compte des impératifs constitutionnels liés à la décision juridictionnelle et au respect du code de procédure pénale et de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme.

2.2.6.4 La question du médiateur de la justice

Notre lettre de mission nous demande de travailler sur l'intégration d'un médiateur de la justice indépendant et directement rattaché au directeur général de la DGSJ.

[55] Cf. Annexe 11- Note de la Fédération Citoyens et Justice communiqué par la présidente, Madame Marielle Thuau.

Pour mémoire, elle présente le médiateur de la justice comme *une porte d'entrée visible, accessible et indépendante pour nos concitoyens*. Dans la perspective de son rattachement au DGSJ, elle indique qu'il aurait *vocation à recueillir les signalements, les difficultés ou les incompréhensions rencontrées par les justiciables dans leur relation avec les juridictions, à faciliter la résolution des situations individuelles dans le strict respect de l'indépendance juridictionnelle, à contribuer à l'amélioration continue de l'accueil et de l'information judiciaire et à nourrir la réflexion stratégique de la DGSJ sur la qualité du service rendu au public*. Dans ce cadre, notre mission doit s'interroger *sur les moyens nécessaires à l'exercice effectif de ses missions et à entretenir un dialogue permanent avec les chefs de cour et de juridiction et les services du ministère.*

La lettre de mission d'avril 2026 en vue de l'installation de la DVU consacre l'appellation *médiateur chargé des relations avec les usagers*, décrit *comme une voie d'écoute et d'explication renforcée dans le respect strict du principe de la séparation des pouvoirs et de l'étanchéité avec les procédures juridictionnelles.*

Plusieurs interlocuteurs entendus par la mission - membres des conférences, chefs de cours et de juridictions et membres du CSM[56] - se sont interrogés sur le médiateur de la justice, non pas sur l'opportunité de favoriser une écoute attentive des personnes en rupture de dialogue avec les acteurs de la justice, mais sur sa légitimité, ses compétences et sa place institutionnelle.

La mission constate en effet que plusieurs questionnements méritent une expertise préalable sur des principes fondamentaux et notamment constitutionnels :

- La légitimité d'action et les prérogatives d'un médiateur au regard de l'indépendance juridictionnelle, qui traiterait des réclamations individuelles et serait « *en dialogue permanent* » avec les chefs de cour et le ministère

  Le Conseil Constitutionnel a censuré par une décision n°2007-551 du 1er mars 2007[57] certaines dispositions de la loi organique relative au recrutement, à la formation et à la discipline des magistrats, à propos du traitement de réclamations de justiciables portant sur le comportement d'un magistrat, par le Médiateur de la République assisté d'une commission ad hoc. Le Conseil s'est fondé sur *l'article 16 de la déclaration de 1789 et sur l'article 64 de la Constitution qui garantissent l'indépendance des juridictions et le caractère spécifique de leurs fonctions*, sur lesquelles ni le Gouvernement, ni le législateur ni une autorité administrative ne peuvent empiéter ;

  Pour le Conseil Constitutionnel, le seul fait que le médiateur – malgré la mention qu'il ne peut porter aucune appréciation sur les actes juridictionnels – puisse « *solliciter tous renseignement utile* » auprès des chefs de cour et de juridiction et transmettre au garde des Sceaux une réclamation pour des faits lui paraissant relever d'une qualification disciplinaire, entrainant pour ce dernier la nécessité d'ordonner une enquête, méconnaît *tant le principe de la séparation des pouvoirs que celui de l'indépendance de l'autorité judiciaire.*

- Ses capacités et sa légitimité d'action au regard des secrets prévus par le code de procédure pénale (secrets de l'enquête et de l'information judiciaire) et des principes fondamentaux reconnus par la convention européenne des droits de l'homme, tel le positionnement équitable dans le procès, le principe du contradictoire, les principes de l'article 6 de la convention européenne des droits de l'homme. Il en serait ainsi dès lors que la réclamation émanerait d'un justiciable, victime dans une procédure judiciaire en cours.

- Son périmètre d'action s'agissant de magistrats, fonctionnaires ou de professions réglementées personnellement mis en cause, notamment du fait de comportements qui pourraient relever de manquements à leurs obligations déontologiques. En particulier, les mécanismes de saisine de la commission d'admission des recours (CAR) du CSM seraient directement impactés et concurrencés.

[56] Annexe 7

[57] Cf. Décision N°2017-551 du Conseil Constitutionnel relative au projet de loi organique relative au recrutement, à la formation et à la responsabilité des magistrats.

Par ailleurs, la mission a nourri sa réflexion de la longue expérience en médiation médicale et non médicale dans le milieu hospitalier d'un des plus grands établissements publics de santé européens[58], qui a nécessité à son origine un cadre normatif, législatif et réglementaire, dont le socle était la loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé.

La mission a repéré plusieurs enjeux structurants qui nécessitent cependant des développements continus et une maturation dans la durée.

En premier lieu, les dispositifs d'écoute attentive des personnes en manque de compréhension et d'explications se révèlent souvent efficaces pour les bénéficiaires et pour les professionnels de l'équipe hospitalière, parallèlement engagés dans la démarche. Concrètement, la médiation est un temps dédié, organisé dans un lieu neutre, par un professionnel hospitalier qui n'est ni expert ni inspecteur mais missionné par le directeur général de l'AP-HP ou d'un site hospitalier, qui répond à des critères d'indépendance et effectue la médiation avec les responsables hospitaliers concernés.

En deuxième lieu, la médiation n'a d'intérêt que dans la proximité, s'appuyant sur un maillage territorial fin. A l'AP-HP, la médiation est souvent duale (médicale et non médicale) qu'il s'agisse d'un acte médical proprement dit ou de l'organisation hospitalière, incluant la qualité de l'accueil et de la prise en charge.

En troisième lieu, elle s'inscrit dans un processus global structuré et organisé autour de la notion de qualité et sécurité des soins qui dépasse le seul cadre des médiateurs[59].

Enfin, l'AP-HP s'interroge toujours sur l'amélioration de ce processus, pour aboutir à une acculturation de la médiation et une démarche d'amélioration continue de la qualité du service hospitalier due aux patients et aux usagers.

Dans ce contexte, il a été porté à notre connaissance une mission confiée le 12 mai 2026 à l'IGJ, portant sur la création d'un médiateur du ministère de la justice.

3 LA MODELISATION ET LES PROPOSITIONS D'ORGANIGRAMMES DE LA FUTURE DIRECTION GENERALE DES SERVICES JUDICIAIRES

3.1 La structuration de la future DGSJ

3.1.1 *Les principes directeurs*

La mission propose de structurer la future DGSJ, qui sera dirigée par un directeur général, autour de 3 directions, constituant ses 3 axes stratégiques et prioritaires :

- la direction des ressources humaines de la magistrature et des greffes
- la direction du pilotage stratégique, de la performance et de l'innovation
- la direction des victimes et des usagers.

A ce stade, nous ne proposons pas de directeur adjoint, les trois directeurs ayant vocation à remplir ces fonctions.

La mission souligne que la création d'un directeur général, disposant de tous les outils de pilotage, ne peut que renforcer son positionnement et sa capacité à animer le réseau judiciaire.

[58] Elle concerne celle de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), qui par sa taille, le nombre de ses hôpitaux et de ses services hospitaliers, pourrait présenter des similitudes avec les services judiciaires, dans leur organisation complexe, la prise en charge d'un patient relevant d'un service médical, dans le cadre d'une organisation de service, avec des médecins et soignants dotés de compétences propres (infirmiers, cadres de santé) et des agents non soignants (services techniques, services biologiques, services administratifs).

[59] Directeurs qualité, chargés des relations avec les patients ou la clientèle, directeurs de l'établissement, représentants des usagers, médiateurs avec mise en place d'une revue en commun des réclamations, d'un travail d'élaboration et de validation préconisations d'actions correctives ou d'amélioration de l'accueil ou de la prise en charge des patients.

Le DGSJ pourra ainsi porter une vision globale et stratégique du fonctionnement de l'Institution judiciaire à l'égard de l'ensemble des interlocuteurs des services judiciaires.

A cet égard, la relation singulière de la DGSJ avec le CSM, organe constitutionnel, garant de l'indépendance de la magistrature, exige un dialogue au plus haut niveau hiérarchique, avec un responsable en capacité de mobiliser, outre la RH, tous les leviers d'action des services judiciaires.

De surcroît, la loi organique portant statut particulier du corps de la magistrature[60] prévoit que le directeur des services judiciaires, membre de la commission d'avancement, doit avoir la qualité de magistrat et qu'en cas d'empêchement, celui-ci est suppléé par un magistrat de sa direction d'un rang au moins égal à celui de sous-directeur[61]. Il en est de même lorsque le CSM est réuni en formation disciplinaire[62]. Par ailleurs, la loi organique relative au CSM prévoit que le directeur des services judiciaires doit être consulté sur l'élaboration de la charte de déontologie des magistrats[63].

C'est pourquoi, à l'instar de la position exprimée par les présidents des deux formations du CSM compétentes à l'égard des magistrats du siège et du parquet, dans leur note du 11 mai 2026[64], la mission estime que le DGSJ doit nécessairement être un magistrat de l'ordre judiciaire.

Afin de ne pas retarder la création de la DGSJ et nonobstant la modification des deux lois organiques précitées (Cf. *Infra* 3.4), nous recommandons, outre la nomination d'un magistrat en qualité de DGSJ, de veiller à nommer en qualité de magistrat judiciaire, un directeur adjoint[65] et un sous-directeur en charge plus particulièrement de la gestion des ressources humaines de la magistrature.

En ce qui concerne la structuration de la DGSJ, chaque direction, dirigée par un directeur d'administration centrale, est principalement organisée en sous-directions et bureaux, voire mission le cas échéant.

La mission préconise de supprimer toutes les structures autonomes et directement rattachées au directeur général, telles que les directions de projet ou de programme, afin de renforcer la gouvernance et le pilotage central.

Le DGSJ doit disposer aussi d'un cabinet suffisamment étoffé comportant : un secrétariat de direction, un pôle de communication, un pôle des ressources humaines, affectées en administration centrale à cette direction générale, un pôle support de proximité et un pôle des distinctions honorifiques.

En ce qui concerne l'ENG, la mission estime qu'elle doit rester rattachée au DGSJ pour conserver son positionnement au niveau de la direction[66].

3.1.2 *Une gouvernance et un pilotage central à renforcer*

La mission a perçu à travers ses entretiens et les attentes formulées tant par le réseau que par les personnels de la DSJ, un besoin de définition de lignes directrices claires sur les objectifs stratégiques poursuivis et de partage de ces objectifs par les cadres dirigeants de cette direction.

La transformation de cette direction en direction générale et la restructuration associée, doivent constituer des leviers pour accompagner un changement profond de la gouvernance et du pilotage des services ainsi qu'une modernisation du management des personnels, afin de redonner du sens à leur travail et recréer un sentiment d'appartenance à une identité professionnelle attachée aux services judiciaires.

---

[60] Ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au statut de la magistrature.

[61] Article 10-1-1, 5°.

[62] Article 56 de l'ordonnance n°58-1270 du 22 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au statut de la magistrature : *« Au jour fixé par la citation, après audition du directeur des services judiciaires et après lecture du rapport, le magistrat déféré est invité à fournir des explications et moyens de défense sur les faits qui lui sont reprochés. En cas d'empêchement, le directeur des services judiciaires, il est suppléé par un magistrat de sa direction d'un rang au moins égal à celui de sous-directeur. »*

[63] Article 20-2 de la loi organique n°94-100 du 5 février 1994 modifiée sur le Conseil supérieur de la magistrature.

[64] Annexe 7

[65] Ce qui est le cas depuis la création en avril 2026, d'un emploi de chef de service, adjoint au directeur des services judiciaires, chargé des ressources humaines.

[66] Proposition de repyramidage du poste. Cf. 2.2.2.3.1.

Le directeur général et les cadres dirigeants de cette future DGSJ doivent incarner une direction forte et robuste pour affronter les enjeux de la justice de demain, confrontée à de nouveaux paradigmes. A cet égard, la communication, la transparence et la transversalité doivent être intégrées dans la gestion des équipes pour accroître la réactivité et l'efficience des personnels et à terme, la performance globale de la DGSJ.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire est aussi primordial pour assurer la cohérence et la coordination des actions des différents services, en lien avec le SG et les autres directions du ministère.

Pour la mission, des sujets tels que la gestion prévisionnelle et qualitative des RH à l'aune des réformes statutaires récentes, le numérique et la performance des juridictions en lien avec l'évolution des métiers et des organisations -impactées demain par l'utilisation de l'intelligence artificielle- doivent être portés au plus haut niveau de la hiérarchie et accompagnés en termes de moyens et de compétences.

3.2 Les propositions d'organisation

3.2.1 *Deux options proposées*

En tenant compte des évolutions des organigrammes avec une cible à septembre 2026 réalisées par la DSJ parallèlement à nos travaux, nous formulons deux propositions de modélisation de la future DGSJ qui traduisent de manière lisible les constats de la mission et les attentes fortes de la lettre de mission. Elles affichent ainsi :

- une plus grande transversalité et coordination dans la gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes ainsi qu'un renforcement de la gestion de l'encadrement supérieur
- une prise en compte plus opérationnelle du pilotage des moyens dans une logique de performance, accompagnée d'une vision plus stratégique et prospective de la gestion des moyens
- une mission de contrôle interne et l'identification d'une tutelle sur les opérateurs
- une réorganisation de la fonction du numérique autour de l'expression et de l'expertise des besoins des utilisateurs du réseau judiciaire, adossées à la modélisation et à l'organisation des juridictions.

Les deux propositions diffèrent sur l'organisation de la direction des ressources humaines (DRH). En effet, si la première proposition prévoit une gestion des ressources humaines de la magistrature et des greffes totalement transversale et intégrée la seconde en revanche identifie une structure spécifique pour la gestion des ressources humaines de la magistrature en ce qui concerne le suivi de la mobilité et la déontologie en créant une sous-direction.

La mission plaide en faveur de la première proposition qui répond de manière plus opérationnelle à la nécessité de disposer d'une DRH intégrée disposant d'une vision globale de la gestion des moyens humains affectés dans les juridictions et permettant la définition et la mise en œuvre d'une politique RH dynamique, coordonnée, cohérente et lisible. En outre, elle prend mieux en compte la dimension prospective et suivi de l'encadrement supérieur des services judiciaires en créant une sous-direction à part entière.

Enfin, chacune des deux propositions intègre la DVU comme demandé dans notre lettre de mission dans les conditions rappelées supra (Cf. 2.2.6.2).

3.2.2 *La formalisation des organigrammes*

Les deux propositions d'organigrammes[67] sont les suivantes :

[67] Annexes 8, 9.1, 9.2 et 10.

Proposition n°1 :

3 directions

-la DRHMG composée de 4 sous-directions et 13 bureaux

-la DSPMP composée de 3 sous-directions et d'une mission

-la DVU composée d'une sous-direction et d'un département.

DGSJ	
CABINET	
ENG	
I- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA MAGISTRATURE ET DES GREFFES – DRHMG	Nouveau
Sous-direction du suivi des effectifs et de la mobilité interne et externe	
Bureau du suivi des emplois judiciaires et de la coordination de la mobilité	Nouveau
Bureau de la mobilité des magistrats et des relations avec le CSM	
Bureau de la mobilité des corps particuliers des greffes, des corps communs et des contractuels	
Bureau de la mobilité externe	Nouveau
Bureau de la gestion et du suivi des personnels ultramarins	Nouveau
Sous-direction du recrutement et de la formation	
Bureau des recrutements des magistrats et des fonctionnaires des greffes	
Bureau du recrutement des non titulaires	
Bureau de la formation des magistrats et des personnels de greffe et de la tutelle pédagogique des écoles	Nouveau
Sous-direction des métiers, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de l'encadrement supérieur	
Bureau de l'évolution des métiers et de la GPEC des magistrats et des personnels de greffe	
Bureau des carrières, de l'encadrement supérieur et de l'égalité professionnelle	Nouveau
Sous-direction des statuts, de la déontologie, des conditions de travail et des relations sociales	
Bureau des statuts et de la déontologie	
Bureau des affaires générales et des mesures catégorielles	
Bureau des relations sociales, de la qualité de vie et des conditions de travail	
II - DIRECTION DE LA STRATEGIE, DU PILOTAGE DES MOYENS ET DE LA PERFORMANCE – DSPMP	Nouveau
Sous-direction du pilotage des moyens et de la performance	
Bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnels	
Bureau de l'exécution financière et de la qualité comptable	
Bureau des frais d'enquête judiciaire	
Bureau des achats et des marchés	
Bureau de l'immobilier	
Bureau du pilotage et de l'activité et des indicateurs	Nouveau
Sous-direction de l'organisation des juridictions et du numérique judiciaire	
Bureau des études d'impacts, de la modélisation et de l'organisation des juridictions	Nouveau
Bureau des applications RH de la DGSJ	
Bureau des applications de pilotage de l'activité des juridictions	
Bureau de l'appui numérique des juridictions	
Bureau de l'innovation et de la donnée numérique	
Sous-direction de la prospective et du droit de l'organisation judiciaire	
Bureau du droit de l'organisation judiciaire	Nouveau
Bureau du précontentieux	
Bureau des juges non professionnels et des juges élus ou désignés	
Bureau de la veille et de la prospective	
Mission Sûreté et Maîtrise des risques	Nouveau
Bureau du contrôle interne	Nouveau
Bureau de la sûreté et de la protection – Officier central de sécurité	Nouveau

Proposition 2 :

3 directions

-la DRHMG composée de 3 sous-directions et 11 bureaux

-la DSPMP composée de 3 sous-directions et une mission

-la DVU composée d'une sous-direction et d'un département.

DGSJ	
CABINET	
ENG	
I- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA MAGISTRATURE ET DES GREFFES – DRHMG	Nouveau
Sous-direction de la nomination et de la déontologie des magistrats	Nouveau
Bureau de la mobilité interne et des relations avec le CSM	
Bureau de la mobilité externe	Nouveau
Bureau de la déontologie et de la discipline des magistrats	
Sous-direction de la gestion des carrières des magistrats et des agents des services judiciaires	Nouveau
Bureau de la mobilité des greffes	
Bureau de la gestion des contractuels	
Bureau de la gestion des carrières et de l'encadrement supérieur	
Bureau des magistrats non professionnels et des juges élus ou désignés	
Sous-direction des politiques des ressources humaines	Nouveau
Bureau des statuts	
Bureau des recrutements, de la formation et de la tutelle des écoles	Nouveau
Bureau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	
Bureau du dialogue social, de la qualité de vie et des conditions de travail	
Bureau des relations sociales, de la qualité de vie et des conditions de travail	
II - DIRECTION DE LA STRATEGIE, DU PILOTAGE DES MOYENS ET DE LA PERFORMANCE – DSPMP	Nouveau
Sous-direction du pilotage des moyens et de la performance	
Bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnels	
Bureau de l'exécution financière et de la qualité comptable	
Bureau des frais d'enquête judiciaire	
Bureau des achats et des marchés	
Bureau de l'immobilier	
Bureau du pilotage de l'activité et des indicateurs	Nouveau
Sous-direction de l'organisation des juridictions et du numérique judiciaire	
Bureau des études d'impact, de la modélisation et de l'organisation des juridictions	Nouveau
Bureau des applications RH de la DGSJ	
Bureau des applications de pilotage de l'activité des juridictions	
Bureau de l'appui numérique des juridictions	
Bureau de l'innovation et de la donnée numérique	
Sous-direction de la prospective et du droit de l'organisation judiciaire	Nouveau
Bureau du droit de l'organisation judiciaire	
Bureau du précontentieux	
Bureau des juges non professionnels et des juges élus ou désignés	
Bureau de la veille et de la prospective	
Mission Sûreté et Maîtrise des risques	Nouveau
Bureau du contrôle interne	Nouveau
Bureau de la sûreté et de la protection – Officier central de sécurité	Nouveau

3.3 Les impacts RH de la restructuration

La réorganisation de l'administration centrale a été annoncée par la Secrétaire générale à isopérimètre en termes de ressources humaines (masse salariale et plafond d'emplois) pour la mission Justice.

La note de la directrice de cabinet du 2 mars dernier précitée précise les évolutions 2026-2027 des effectifs d'administration centrale pour le périmètre des services judiciaires.

Ainsi, en 2025, la DSJ a disposé d'un effectif réel de 562 ETP pour un effectif cible de 616 ETP, soit une vacance de postes de 54 ETP. Au 1er septembre 2026, après les transferts successifs de 133 agents des services numériques de la SDOJI/DSJ et de 13 agents des services chargés de missions transférées à la DVU, son effectif théorique sera de 470 ETP, auxquels il convient d'ajouter, les 20 créations d'emploi au titre de l'année 2026, ce qui portera son effectif cible à 490 ETP[68].

En 2027, cette même note indique que lorsque sera créée la future DGSJ, l'**effectif cible, hors DVU,** est de **524 ETP** dont 50 magistrats et 474 autres agents[69].

Au regard des propositions d'organigrammes faites *supra*, **la mission estime que la future DGSJ peut se créer à hauteur de cet effectif cible**. Au total la DGSJ comprendra cet effectif cible de 524 ETP et les 80 ETP de la DVU, soit **604 ETP[70].**

En effet, la fusion de plusieurs bureaux et la mutualisation de certaines compétences RH entre la SDRHM et la SDRHG permettent, en rationalisant leurs activités, de réaliser des économies d'échelle et de renforcer ainsi les structures en charge de la performance, de la prospective et du contrôle interne. La mission relative à l'organisation et à la modélisation des juridictions est aussi consolidée et adossée à la réorganisation du numérique.

Sous réserve d'une évaluation plus précise, l'estimation des effectifs[71] des deux directions (DRHMG et DSPMP) de la future DGSJ (sur la base de la proposition 1) est la suivante :

DRHMG	TOTAL	DSPMP	TOTAL
SD* Suivi des effectifs/Mobilité	95 ETP	**SD Pilotage moyens et performance**	89 ETP
SD Recrutement formation	46 ETP	**SD OJ, organisation et numérique**	102 ETP
SD Métiers GPEC encadrement supérieur	30 ETP	**SD prospective et droit de l'OJ**	42 ETP
SD Statuts déontologie Relations sociales et SQVT	41 ETP	**Mission Sûreté et maîtrise des risques**	21 ETP
TOTAL DRH + DSPMP (1)	**212 ETP****		**254 ETP*****
TOTAL CABINET (2)	**50 ETP**		
Sous-directeurs	**8 ETP (dont 5 MAG)**		
TOTAL (1) + (2)	**524 ETP**		

**SD = Sous-direction*

*** Effectifs au 01.09.2026 SDRHM 104 ETP + SDRHG 132 ETP = 236 ETP*

**** Effectifs au 01.09.2026 SDFIP 101 ETP + SDOJI 119 ETP = 220 ETP*

[68] Au 1er septembre 2026, les effectifs cibles de la DSJ seront : 104 ETP pour la SDRHM, 132 ETP pour la SDRHG, 101 ETP pour la SDFIP, 119 ETP pour la SDOJI et 54 ETP pour le cabinet.

[69] Soit une diminution de 92 ETP sur la période 2025/2027.

[70] Annexe 6.

[71] Annexe 10.

Avec un cabinet à hauteur de 50 ETP[72], l'estimation des effectifs de la future DGSJ est de 524 ETP[73].

En fonction de l'organigramme retenu, le nombre d'emplois fonctionnels supplémentaires[74] est de + 3 emplois de sous-directeur (proposition n°1) ou + 2 emplois de sous-directeur (proposition n°2).

3.4 Les textes à modifier

La transformation de la DSJ en DGSJ nécessite un décret prévoyant la substitution de la dénomination « direction générale des services judiciaires » à la dénomination « direction des services judiciaires » ainsi que dans tous les textes y faisant référence.

En outre, la création au sein de la DGSJ de nouvelles sous-directions, bureaux et missions ainsi que le transfert de certains bureaux et/ou compétences nécessitent une modification du décret n°2008-689 du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice et du titre II de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice et plus particulièrement les articles 12 à 16 du titre II, relatifs à l'organisation de la DSJ.

Enfin, l'ordonnance n°58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature (Articles 10-1-1 5° et 56) ainsi que l'ordonnance n°94-100 du 5 février 1994 sur le Conseil supérieur de la magistrature (Article 20-2) doivent être modifiées pour les mettre en cohérence avec le changement de statut du directeur des services judiciaires (Cf. *Supra* 3.1.1)

A Paris, le 30 juin 2026

Jean-François Beynel,
Premier Président
De la cour d'appel de Versailles

Signé
électroniquement :
Jean-Francois BEYNEL L0126706

Maryvonne Caillibotte,
Procureure Générale
Près la cour d'appel d'Amiens

Signé
électroniquement :
Maryvonne CAILLIBOTTE L0074111

[72] Effectif cible actuel 46 ETP. Avec l'accroissement des missions et du pilotage central, le cabinet doit être étoffé de + 4 ETP (un directeur de cabinet adjoint, deux chargés de mission et un agent supplémentaire au pôle des ressources humaines).

[73] Effectif cible au 1er janvier 2027.

[74] Au 31 mai 2026, la direction des services judiciaires dispose de : 1 emploi de DAC, 2 emplois de chefs de service, DAC et de 4 emplois fonctionnels de sous-directeurs.

ANNEXES

Annexe 1. Lettre de mission du 26 décembre 2025 61

Annexe 2. Liste des personnes entendues 65

Annexe 3. Note DSJ du 26 mars 2026 sur la réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 et préfiguration d'une DGSJ au 1er janvier 2027 et ses annexes 69

Annexe 4. Note DSJ du 8 avril 2026 sur la réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 – Fiches d'impact et projet de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019 87

Annexe 5. Fiches études d'impacts de la DSJ – mai 2026 121

Annexe 6. Note de la directrice de cabinet au DSJ du 2 mars 2026 – Evolution 2026/2027 des effectifs d'administration centrale pour le périmètre des services judiciaires 143

Annexe 7. Note du CSM du 11 mai 2026 145

Annexe 8. Organisation actuelle de la direction des services judiciaires 149

Annexe 9. Organigrammes 150

Annexe 9.1. Organigramme proposition 1 150

Annexe 9.2. Organigramme proposition 2 151

Annexe 10. Missions des bureaux de la future DGSJ et estimation des effectifs 152

Annexe 11. Note de la Fédération Citoyens et Justice sur le projet de service associatif habilité judiciaire (SAHJ) 164

Annexe 1. Lettre de mission du 26 décembre 2025

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Le garde des Sceaux
Ministre de la Justice

Paris, le 26 DEC. 2025

N/Réf. : 202510031958

Le garde des Sceaux, ministre de la Justice

à

Monsieur Jean-François Beynel, premier président de la cour d'appel de Versailles,
et
Madame Maryvonne Caillibotte, procureure générale près la cour d'appel d'Amiens

Objet : Mission de préfiguration d'une direction générale des services judiciaires

Le service public de la justice repose aujourd'hui, dans son volet judiciaire, sur un réseau constitué de la Cour de cassation, de 36 cours d'appel et de 164 tribunaux judiciaires au sein desquels travaillent 9 700 magistrats, 15 600 greffiers et directeurs de greffe et 10 600 personnels administratifs et techniques, soit plus de 36 000 agents qui le font vivre au quotidien. L'engagement de ces femmes et de ces hommes se traduit par plus de deux millions de décisions juridictionnelles rendues chaque année. L'importance de ce réseau, qui porte jour après jour l'œuvre de justice au bénéfice de nos concitoyens, nécessite une administration centrale robuste et efficace, structurée autour d'orientations claires et capable de se projeter facilement en interministériel.

La gestion de ce réseau rend légitime et nécessaire la transformation de la direction des services judiciaires (DSJ) en direction générale des services judiciaires, à l'instar de la transformation de la direction de l'administration pénitentiaire en direction générale de l'administration pénitentiaire. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de lancer une mission de préfiguration de cette nouvelle direction générale dès le début de l'année 2026.

Cette direction générale devra poursuivre trois axes stratégiques, essentiels à la modernisation de la justice judiciaire.

***

Le premier concernera les ressources humaines, avec pour objectif de rénover les parcours de carrière, de mieux identifier les potentiels et de constituer un vivier permettant d'armer les fonctions de responsabilité, dont la désaffection actuelle est régulièrement constatée tant par les services du ministère que par le conseil supérieur de la magistrature. Il s'agira également de renforcer l'articulation de la gestion des différents corps œuvrant dans les juridictions, en améliorant la projection pluriannuelle des besoins en magistrats, en greffiers et en personnels administratifs et en organisant une harmonisation des règles, des délais et des dates de prise de fonction des différents types d'agents, afin de garantir la capacité d'action des cours et tribunaux. J'attache une importance particulière à l'accompagnement individualisé des magistrats à l'occasion des mouvements, à la mise en cohérence des mobilités internes entre magistrats et fonctionnaires et à la structuration d'un bureau dédié à la mobilité interne et externe de la magistrature, chargé d'identifier les opportunités de détachement, de promouvoir l'apport des magistrats hors du corps et de contribuer au retour d'expérience permettant d'enrichir les juridictions.

Le deuxième portera sur les moyens des cours et tribunaux, dans une logique de répartition plus fine et plus dynamique des ressources, fondée sur une analyse objectivée de la charge et de la performance judiciaires. Cette direction générale devra définir une programmation budgétaire reposant sur un dialogue constant avec les chefs de cour et les chefs de juridiction, qui ne saurait se limiter au seul rendez-vous annuel des dialogues de gestion de fin d'année. Elle devra proposer des avancées en matière de responsabilisation et de moyens d'action au profit des responsables de BOP. Elle aura également la responsabilité d'assurer une maîtrise renforcée des dépenses, en particulier celles liées aux frais de justice et aux dépenses d'aide juridictionnelle, dont la dynamique impose une action volontariste, fondée sur une connaissance consolidée des coûts, une recherche active des leviers d'économie ou d'efficience, une détection rapprochée des dérives, une coordination étroite avec les services enquêteurs et une diffusion systématique de référentiels et des bonnes pratiques permettant d'assurer la qualité de la justice dans un cadre financier soutenable. Dans ce cadre, vous veillerez à faire des propositions précises sur les outils de gestion de crédits issus de l'actuel programme 166.

Le troisième axe sera dédié aux victimes et aux justiciables. La future direction qui leur sera consacrée sera opérationnelle dès le premier semestre 2026. Il conviendra cependant d'envisager les conditions dans lesquelles cette structure pourra, à terme, être intégrée dans l'équilibre général de la direction générale. En effet la relation aux justiciables et aux victimes doit structurer l'action de l'ensemble du réseau des juridictions et de la future direction générale, tant dans la gestion interne des juridictions que dans la conception des services rendus au public. Votre mission devra se pencher sur la méthode et le calendrier de cette intégration ainsi que sur les conditions de réussite d'une gouvernance unifiée des politiques d'accueil, d'information, d'accompagnement des victimes et de service aux usagers.

En lien avec cette orientation tournée vers les usagers et les victimes j'ai décidé de créer un médiateur de la justice qui sera intégré dans un premier temps à la nouvelle direction des victimes et des usagers mais qui constituera une porte d'entrée visible, accessible et indépendante pour nos concitoyens. Ce médiateur, qui pourra être rattaché au directeur général le moment venu, aura vocation à recueillir les signalements, les difficultés ou les incompréhensions rencontrées par les justiciables dans leur relation avec les juridictions, à faciliter la résolution des situations individuelles dans le strict respect de l'indépendance juridictionnelle, à contribuer à l'amélioration continue de l'accueil et de l'information judiciaire et à nourrir la réflexion stratégique de la direction générale sur la qualité du service rendu au public. Ce médiateur devra disposer des moyens nécessaires à l'exercice effectif de sa mission et entretenir un dialogue permanent avec les chefs de cour, les chefs de juridiction et les services du ministère. Il conviendra que vous analysiez les conditions et moyens de la réussite de la mission de ce médiateur, dans une articulation efficiente avec la direction des victimes et des usagers.

***

Autour de ces trois piliers, je souhaite que vous examiniez l'opportunité et les modalités d'organisation de trois missions transversales dont, en premier lieu, celle d'une mission de contrôle interne. Directement rattachée au directeur général, celle-ci aurait vocation à intervenir au soutien des juridictions et des services administratifs régionaux, en les accompagnant dans l'analyse et l'optimisation de leur organisation, la sécurisation de leurs circuits budgétaires, administratifs et RH et la résolution de difficultés susceptibles de porter atteinte à leur bon fonctionnement. Elle devra incarner un appui méthodologique et organisationnel permettant notamment de diffuser au sein du réseau une culture de maîtrise des risques en lien avec le comité ministériel de la maîtrise des risques.

Les contours d'une mission numérique devront également être tracés. Cette dernière pourra être chargée de porter les applications relevant encore de la direction et de représenter les besoins du réseau dans la nouvelle gouvernance numérique pilotée par le secrétariat général. Elle devra se reposer non seulement sur son expertise propre mais aussi sur les compétences et l'expérience détenues par les utilisateurs de terrain qu'elle prendra soin d'associer à ses travaux, sous une forme que vous définirez.

Enfin, une mission des tutelles être créée, permettant d'assurer une relation plus cohérente et plus efficace avec l'École nationale de la magistrature et l'École nationale des greffes. Cette dernière mission devra notamment accroître la visibilité de la direction de tutelle sur la bonne exécution budgétaire, les stratégies de recrutements mises en place et les masses salariales afférentes et les opérations immobilières menées par les écoles, en cohérence avec les orientations retenues dans les contrats d'objectif et de performance et en lien avec le bureau des tutelles créé en 2025 au sein du service des finances du secrétariat général.

***

Je vous confie la mission, au cours du premier semestre 2026, de préfigurer cette direction générale des services judiciaires. Votre rôle sera d'apprécier, à partir du diagnostic que vous porterez et des échanges que vous conduirez, la structure la plus pertinente pour cette future direction générale, ses méthodes de pilotage et les équilibres internes permettant de répondre durablement aux besoins du réseau judiciaire.

Je souhaite que votre réflexion soit ouverte, nourrie du retour d'expérience des juridictions et des services centraux, et qu'elle permette d'identifier non seulement ce qui doit évoluer, mais aussi ce qui mérite d'être consolidé. Vous prendrez attache avec l'ensemble des parties prenantes dont l'expertise ou l'expérience est indispensable à la réussite de cette mission. Vous entendrez en particulier les organisations syndicales représentatives, les conférences des chefs de cour et de juridiction, les chefs de la Cour de cassation, les représentants des écoles de formation — École nationale de la magistrature et École nationale des greffes —, le Conseil supérieur de la magistrature ainsi que toute personnalité qualifiée susceptible d'éclairer vos réflexions. Un échange direct avec les juridictions sur leurs attentes vis-à-vis de leur administration centrale devra se matérialiser au travers de déplacements sur site, dont le choix représentera la diversité des cours et tribunaux de notre pays.

Votre mission étant étroitement liée au mouvement plus large de réorganisation du ministère que j'ai engagé vous veillerez à articuler vos travaux avec le secrétariat général, dans sa mission de pilotage et de support transverse, la mission de préfiguration de la direction des victimes et des usagers, les présidents du comité de suivi de la transformation numérique, Stéphanie Kretowicz et Sébastien Gallois et Sébastien Le Fay, président du comité de suivi de la réorganisation immobilière.

Afin de soutenir votre mission et de porter avec force l'ambition d'une nouvelle direction générale, j'ai décidé de confier une mission d'appui à l'inspection générale de la justice. Cette dernière vous prêtera donc son concours et son expertise pour mener à bien l'ensemble de vos travaux.

Les services du secrétariat général et de la direction des services judiciaires seront également pleinement mobilisés pour vous apporter leur aide, non seulement sur les aspects juridiques, budgétaires et en matière de ressources humaines. Le secrétariat général assurera la conduite des instances sociales nécessaires à la mise en œuvre des évolutions d'organisation prévues.

Je vous remercie de bien vouloir me remettre, d'ici au 30 juin 2026, un rapport présentant vos propositions d'organisation, les options envisageables, leurs conditions de déploiement ainsi qu'un schéma de transition permettant la mise en place de la nouvelle DGSJ au 1er janvier 2027, accompagné des projets de textes nécessaires. Un rapport intermédiaire est attendu pour le 30 mars 2026 et des échanges très réguliers devront être organisés avec mon cabinet.

Je sais pouvoir compter sur votre engagement, votre expérience et votre capacité de projection pour dessiner les contours d'une direction générale adaptée aux défis de la justice de demain.

Merci et comptant sur votre engagement

Gérald DARMANIN

Annexe 2. Liste des personnes entendues

MISSION DE PREFIGURATION DE LA DIRECTION GENERALE DES SERVICES JUDICIAIRES

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES (131)

Direction des services judiciaires

Jean Seither, directeur des services judiciaires
Roland De Lesquen, chef de service, adjoint au directeur des services judicaires
Agnès Demont, cheffe de cabinet du directeur des services judiciaires
Sophie Collet, cheffe du pôle RH au cabinet du directeur des services judiciaires
Tiffany Bry, responsable adjointe de la sécurité numérique
Dimitri Tate, directeur de la communication et adjoint du directeur de la communication du secrétariat général
Félicie Callipel, directrice du programme Portalis
Sylvie Berbach, sous-directrice des ressources humaines des greffes
Catherine Boudon, adjointe de la sous-directrice des ressources humaines des greffes
Delphine Sourmail, adjointe de la sous-directrice des ressources humaines des greffes
Charlotte Anceschi, cheffe du bureau des carrières et de la mobilité professionnelle
Stéphanie Faure, cheffe du bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines
Alexandra Chauvin, cheffe du bureau des statuts et des relations sociales
Cécile Téa, cheffe du bureau des recrutements et de la formation
Anaïs Guyomard, cheffe du bureau de la qualité de vie et des conditions de travail des magistrats et des agents des juridictions
Jérôme Ferru, chef du bureau des affaires générales et des contractuels
Sandrine Branche, sous-directrice des ressources humaines de la magistrature
Vincent Plumas, adjoint à la sous-directrice des ressources humaines de la magistrature
Laura Sinagoga, cheffe du bureau de la gestion des mobilités et de la carrière
Bénédicte Royer, cheffe du bureau des recrutements, de la formation et des affaires générales
Karine Houet, cheffe du bureau du statut et de la déontologie
Valérie Gaillot Mercier, cheffe du bureau des juges élus ou désignés
Christelle Pouey Santalou, cheffe du bureau de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
Lauriane Pinard, chargée de mission auprès de la sous-directrice des ressources humaines de la magistrature
Guillaume Michelin, sous-directeur de l'organisation judiciaire et de l'informatique
Morgane Bernard, adjointe au sous-directeur de l'organisation judiciaire et de l'informatique
Ludovic Bey, adjoint au sous-directeur de l'organisation judiciaire et de l'informatique
Marc Antoine Moreau, chef du bureau du droit de l'organisation judiciaire
Audrey Costes, cheffe du bureau des applicatifs métiers destinés aux fonctions support de la DSJ
Laura Couet, adjointe du chef du bureau des applications pénales
Catherine Guichane, cheffe du bureau des applications civiles
Gaetano Piraino, chef du bureau des infrastructures techniques et de l'innovation
Cécile Avignant, cheffe du bureau d'appui des projets liés aux applicatifs métiers
Christine Julard, sous-directrice des finances, de l'immobilier et de la performance
Gautier Lefort, adjoint à la sous-directrice des finances de l'immobilier et de la performance
Michael Moscato, chef du bureau de la gestion de la performance
Eric Gensel, chef du bureau de la protection, planification et de la sûreté
Tomir Mazanek, chef du bureau du pré-contentieux
Cizia Cert, cheffe du bureau du budget, de la comptabilité et des moyens
Géraldine Marmorat, cheffe du bureau des frais de justice
Hélène Fortin-Crémillac, cheffe du bureau de l'immobilier

Secrétariat général

Carine Chevrier, secrétaire générale
Alexandre De Boschere, secrétaire général adjoint

Stéphane Paillaud, adjoint du chef du service des finances, des achats et de la conformité
Philippe Monnot, chef du service de l'immobilier ministériel
Gonzague de Chanterac, adjoint au chef du service de l'immobilier ministériel
Aurélien Painchaud, délégué à la communication et à l'information
Laure Durand-Vicil, cheffe du service de l'expertise et de la modernisation
Jean-Régis Catta, adjoint à la cheffe du service de l'expertise et de la modernisation
Aurélie Grenot-Devedjian, conseillère judiciaire auprès de la cheffe du service de l'expertise et de la modernisation
Anne-Laure Sandretto, directrice du programme Procédure Pénale Numérique - PPN
Xavier Albouy, directeur du numérique
Magued Abdel Maaboud, adjoint du directeur du numérique
Nicolas De Saussure, chef du service des ressources humaines
Catherine Deshors, sous-directrice du dialogue social, de la négociation et de la qualité de vie au travail
Lionel Hosatte, sous-directeur de la politique statutaire et salariale ministérielle et de la gestion des ressources humaines de l'administration centrale
Frédéric Boucly, directeur du SIRH ministériel
Claire Liaud, cheffe du service de l'accès au droit et à la justice et de l'aide aux victimes

Directions du ministère de la justice
Valéric Delnaud, directrice des affaires civiles et du Sceau
Emmanuelle Masson, adjointe de la directrice des affaires civiles et du Sceau
Laureline Peyrefitte, directrice des affaires criminelles et des grâces
Thomas Lesueur, directeur de la protection judiciaire de la jeunesse
Sébastien Cauwel, directeur général de l'administration pénitentiaire

Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM)
Romuald Gilet, contrôleur budgétaire et comptable de Matignon et du ministère de la justice

Inspection générale de la justice (IGJ)
Stéphane Noël, inspecteur général, chef de l'inspection générale de la justice

Cour de cassation
Christophe Soulard, premier président de la Cour de cassation
Rémy Heitz, procureur général près la Cour de cassation

Conférence nationale des premiers présidents
Chantal Ferreira, première présidente de la cour d'appel de Toulouse
Catherine Pautrat, première présidente de la cour d'appel de Lyon
Conférence nationale des procureurs généraux
Eric Corbaux, procureur général près la cour d'appel de Bordeaux
Nathalie Beccache, procureure générale près la cour d'appel de Rouen
Eric Maillaud, procureur général près la cour d'appel de Bourges
Conférence nationale des présidents des tribunaux judiciaires
Bertrand Menay, président du tribunal judicaire de Versailles
Soizic Guillaume, présidente du tribunal judiciaire de Créteil
Thierry Pitois-Etienne, président du tribunal judiciaire de Pointe à Pitre
Estelle Jond-Necand, présidente du tribunal judiciaire de Chartres
Cyril Bousseron, président du tribunal judiciaire de Poitiers
Conférence nationale des procureurs de la République
Frédéric Chevallier, procureur de la République près le tribunal judicaire de Chartres
Magali Josse, procureure de la République près le tribunal judiciaire de Charleville Mézières
Caroline Calbo, procureure de la République près le tribunal judiciaire de Pointe à Pitre
Etienne Thieffry, procureur de la République près le tribunal judiciaire de Béthune
Aline Clerot, procureure de la République près le tribunal judiciaire de Cayenne
Céline Visiedo, procureure de la République près le tribunal judiciaire de Bourges

Conférence nationale des directeurs de greffe
Eurydice Chabant, directrice du greffe de la cour d'appel de Versailles
Camille Beaume, directrice de service de greffe au tribunal judiciaire de Nanterre
Béatrice Melmoux, directrice du greffe de la cour d'appel d'Aix-en-Provence
Alexandra Artaud, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Clermont-Ferrand
Thierry Valentin, directeur du greffe de la cour d'appel de Douai
Mme Hélène Evrard, directrice du greffe du tribunal judicaire d'Amiens
Yann Garcia-Audo, directeur du greffe du tribunal judicaire de Nantes
Catherine Brunet, directrice de greffe du tribunal judiciaire de Thonon-Les-Bains

Anciens directeurs des services judiciaires
Marielle Thuau, présidente de la Fédération citoyens et justice
Peimane Ghaleh-Marzan, président du tribunal judiciaire de Paris
Paul Huber, président du tribunal judiciaire de Meaux
Pascal Prache, procureur de la République financier

Chargés des missions de préfiguration du numérique, de l'ENM et de l'immobilier
Stéphanie Kretovitz, présidente du tribunal judiciaire de Lille, chargée du comité du suivi de la transformation numérique
Sébastien Le Gallois, procureur de la République près le tribunal judiciaire de Rouen, chargé du comité du suivi de la transformation numérique
Charles Touboul-Morachinni, conseiller d'Etat, chargé de la mission de préfiguration de l'ENM

Chargés de la mission de préfiguration sur la structuration de la prise en charge des usagers et de l'aide aux victimes
Marie Grosset, maître des requêtes au Conseil d'Etat
Olivier Caracotch, procureur de la République près le tribunal judicaire de Dijon

Conseil supérieur de la magistrature (CSM)
Elisabeth Guigou, ancienne députée européenne, ancienne députée et vice-présidente de l'Assemblée Nationale, ancienne garde des Sceaux, ministre de la justice
Patrick Titiun, ancien chef du cabinet de la présidente de la cour européenne des droits de l'homme (CEDH)
Diane Roman, professeure de droit public - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Didier Paris, ancien député et vice-président de la commission des lois
Dominique Lottin, ancienne magistrate et ancienne membre du Conseil Constitutionnel
Patrick Wachsmann, professeur de droit public – Université de Strasbourg
Jean-Luc Forget, avocat, ancien bâtonnier de Toulouse
Christian Vigouroux, président de section honoraire au Conseil d'Etat
Pascal Chauvin, président de chambre honoraire à la Cour de cassation
Catherine Farinelli, première présidente honoraire
Julien Simon-Delcros, président du tribunal judiciaire d'Orléans
Jean-Baptiste Haquet, président de chambre à la cour d'appel de Nancy
Clara Grande, vice-présidente au tribunal judiciaire de Marseille
Alexis Bouroz, premier avocat général près la cour d'appel de Paris
Madeleine Mathieu, avocate générale honoraire à la Cour de cassation
Pierre-Yves Couilleau, procureur général honoraire
Rémi Coutin, procureur de la République près le tribunal judicaire d'Evreux
Laurent Fekkar, procureur de la République adjoint près le tribunal judiciaire de Montpellier
Véronique Basselin, vice-procureur de la République près le tribunal judicaire de Nantes
Céline Parisot, vice-président près le tribunal judicaire de Grenoble
Xavier Serrier, secrétaire général du CSM

Cour des Comptes
Nathalie Casas, conseillère maître, présidente de la 2e section
Marie-Ange Mattei, conseillère-maître
Rébecca Assouline-Béra, conseillère référendaire, responsable du secteur justice
Mayalen Iron, conseillère référendaire en service extraordinaire
Martin Alline, conseiller référendaire en service extraordinaire
Jérôme Montant, conseiller référendaire en service extraordinaire

Direction de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP)
Marie-Charlotte Dalle, directrice juridique AP-HP
Professeur Diehl, médiateur médical AP-HP
Marie-Anne Fourrier directrice d'hôpital, médiatrice non médicale
Charlotte Heilbrunn, coordinatrice, juriste DAJ, coordinatrice, AP-HP

Organisations syndicales représentatives des personnels des services judicaires

Aurélien Martini, secrétaire général adjoint de l'union syndicale des magistrats -USM
Judith Allenbach, présidente du syndicat de la magistrature -SM
Mathilde Thimotée, secrétaire générale du syndicat de la magistrature - SM
Catherine Solivellas, secrétaire général de l'union nationale des syndicats autonomes -UNSA - Fonctionnaires des services judiciaires
Guillaume Grassaud, secrétaire général de la confédération française démocratique du travail – CFDT - Fonctionnaires des services judicaires
Dominique Dutemps et Emilie Dumay, représentantes de la confédération générale du travail – CGT – Fonctionnaires des services judicaires
Isabelle Besnier-Houben, secrétaire générale du syndicat force Ouvrière – Fonctionnaires des services judiciaires

Annexe 3.	Note DSJ du 26 mars 2026 sur la réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 et préfiguration d'une DGSJ au 1er janvier 2027 et ses annexes

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction des services judiciaires

Paris, le 26 mars 2026

Note

Objet : Réorganisation de la direction des services judiciaires au 1er septembre 2026 et préfiguration d'une direction générale des services judiciaires au 1er janvier 2027.

Annexes :

- *Annexe 1 : Note du 19 mars 2026 sur la réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026*
- *Annexe 2 : Calendrier des mobilités*
- *Annexe 3 : Organigramme actuel de la DSJ*
- *Annexe 4 : Organigrammes de la SDOJI (Bureaux OJI4 à OJI7) avant et après le transfert au SG du numérique*
- *Annexe 5 : Projet d'organigramme de la DSJ au 1er septembre 2026 (A - création d'une SD)*
- *Annexe 6 : Projet d'organigramme de la DSJ au 1er septembre 2026 (B - hors création SD)*
- *Annexe 7 : Projection d'organigramme de la DGSJ au 1er janvier 2027*

La présente note s'inscrit dans la suite de celle du 19 mars dernier et de la réunion du 20 mars 2026.

I) Calendrier opérationnel en vue d'une réorganisation au 1er septembre 2026

A) Le calendrier social

1/ Le groupe de travail de suivi des réorganisations

La prochaine réunion du groupe de travail de suivi des réorganisations associant l'administration et les organisations syndicales du périmètre AC se tiendra le 10 avril prochain.

Il apparaît opportun de présenter auprès de ce groupe de travail l'organigramme cible de la DSJ à compter du 1er septembre 2026.

Les éléments doivent être transmis aux organisations syndicales 7 jours avant la réunion du groupe de travail, soit au plus tard le 2 avril 2026.

2/ Le CSA-AC

Le secrétariat général envisage de présenter les évolutions d'organisation au plus tôt

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

CONFIDENTIEL

en CSA-AC le 4 mai et en CSA ministériel le 6 mai 2026. Il apparaît opportun que soit également présenté, lors de ces instances, l'organigramme cible de la DSJ à compter du 1er septembre 2026, permettant de présenter un dossier complet et cohérent pour le SG et la DSJ.

Les éléments doivent être transmis aux OS au plus tard le 17 avril 2026.

B) Le calendrier des mobilités

Au vu de la réorganisation à venir d'une partie de la direction des services judiciaires, la publication de nouvelles fiches de poste s'avère nécessaire afin de permettre aux agents de postuler sur les postes pour lesquels les périmètres évoluent et sur ceux nouvellement créés en 2026.

Pour ce faire, il est nécessaire de respecter les calendriers des mobilités pour chacun des corps concernés (cf. **annexe 2**).

II) Organigramme actuel de la direction des services judiciaires

L'organigramme actuel de la direction des services judiciaires est joint à la présente note (**annexe 3**).

III) Propositions d'organigrammes de la direction des services judiciaires à compter du 1er septembre 2026

La réorganisation à venir et notamment le transfert d'une partie de la maîtrise d'ouvrage au SG des principaux applicatifs métiers et des 133 emplois concernés a pour corollaire une déstructuration de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI)[1]. Il apparaît ainsi indispensable de proposer une nouvelle organisation de la direction des services judiciaires à compter du 1er septembre 2026.

La réorganisation proposée au 1er septembre 2026 a été élaborée à la lumière des axes stratégiques contenus dans la lettre de mission de préfiguration de la DGSJ, confiée à Jean-François BEYNEL, premier président de la cour d'appel de Versailles, et Maryvonne CAILLIBOTTE, procureure générale près la cour d'appel d'Amiens.

A) La réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 autour de deux services : organisation judiciaire/finances/performance et ressources humaines

La direction des services judiciaires doit pouvoir développer son action sur les thématiques suivantes :

- Lutte contre le risque corruptif ;
- Renforcement de la capacité de diagnostics organisationnels des juridictions ;

- Renforcement de la tutelle sur les écoles ;
- Amélioration de la capacité d'analyse juridique de la DSJ ;
- Montée en puissance de la capacité de la DSJ à accompagner la transformation numérique des juridictions, notamment par le pilotage du réseau des correspondants

[1] Cf. **Annexe 4** : schéma de la SDOJI avant et après transfert au SG de la maîtrise d'ouvrage informatique

informatiques de la DSJ, l'adaptation au changement et la maîtrise d'ouvrage des applications qui restent dans le périmètre de la direction.

L'arrêté du 27 février 2026 modifiant l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice a consacré, au sein de la direction des services judiciaires, la présence de deux chefs de service, chacun chargés du suivi et de la coordination des domaines relatifs :

1. aux ressources humaines de la magistrature et des greffes ;

2. aux finances, à l'immobilier, à la performance ainsi qu'à l'organisation judiciaire et à l'innovation.

L'organisation proposée au 1er septembre 2026, cohérente avec les axes stratégiques fixés à la mission de préfiguration de la DGSJ, concrétise la création de ces deux services et préfigure l'architecture de la future direction générale. Elle présente surtout l'avantage incontestable de pouvoir s'intégrer à terme dans la future structure de la DGSJ, sans avoir à imposer une nouvelle réorganisation aux agents concernés.

1/ Le service de l'organisation judiciaire des finances et de la performance

Il est proposé au sein du service de l'organisation judiciaire, des finances et de la performance la création d'une sous-direction du droit des services judiciaires chargée de l'expertise juridique de l'ensemble de la direction, en soutien à tous les services sur des thématiques transversales.

Ce service, ainsi composé de **trois sous-directions**, constituera une véritable structure de pilotage et de contrôle des juridictions, d'audit interne, d'évaluation de la performance et de l'utilisation des moyens alloués, préfigurant, en lien avec les travaux de la mission, une future direction d'administration centrale sur ces sujets. Dans la perspective de la mise en place de la DGSJ, il devra prendre en compte, notamment, les sujets suivants identifiés dans la lettre de mission :

- l'évolution des besoins de justice
- les études statistiques annuelles sur le besoin de justice
- la modélisation des organisations
- l'accompagnement aux changements législatifs/réformes
- l'accompagnement aux changements des juridictions
- le contrôle interne organisationnel et financier
- la maîtrise renforcée de la dépense.

Ce service aura vocation à identifier, de manière harmonisée, les dysfonctionnements de la justice et à y remédier de manière réactive en lien avec le réseau judiciaire.

Le projet d'organigramme de la direction des services judiciaires ainsi composée est joint en **annexe 5**.

A défaut de création d'une troisième sous-direction, la sous-direction de l'organisation judicaire et de l'innovation devra nécessairement se restructurer, conduisant ainsi aux évolutions suivantes :

- Le bureau de l'organisation judiciaire et de l'innovation (OJI1) serait renforcé pour permettre aux autres sous-directions de bénéficier d'un appui légistique pour la rédaction de leurs textes normatifs ;

- Le bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOr.J) serait restructuré pour intégrer les missions de la direction de programme « Modélisation des organisations » dans un nouveau bureau de l'organisation des juridictions et des pratiques professionnelles. La restructuration de ce bureau doit permettre d'améliorer les études d'impact des réformes, le suivi de leur mise en œuvre par les juridictions et d'améliorer la modélisation des organisations.

- Le bureau des applicatifs métiers destinés aux fonctions supports de la DSJ (OJI3) serait transformé en bureau des applications RH de la DSJ.

- Seraient créés les bureaux suivants :
    - Le bureau des applications de pilotage de l'activité des juridictions, qui aurait pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage des juridictions qui resteront à la DSJ (LMP, PILOT, A-JUST) ;
    - Le bureau d'appui numérique et de coordination regroupant la cellule IL/SSI actuellement rattachée au directeur des services judiciaires. Ce bureau aurait vocation à devenir le « guichet unique » des juridictions pour toutes les questions numériques qui ne concernent pas les applicatifs : habilitations, gestion des licences, déploiement de la carte agent, assistance informatique et liberté aux juridictions, animation et soutien du réseau informatique de la DSJ qui comprend près de 500 agents dans les SAR et les juridictions ;
    - Le bureau de l'innovation et de la donnée : ce bureau travaillera sur les projets innovants de la direction qui n'impliquent pas de maîtrise d'ouvrage informatique mais doivent faire l'objet d'une gestion de projet particulière (déploiement d'Imprim'FIP, projet « référentiel expert », etc.). Il constituera un relai efficace pour la direction de programme IA du secrétariat général qui attend des directions métiers qu'elles se dotent d'une structure capable de relayer les orientations stratégiques à leur réseau et de déployer les outils qui auront été conçus. Il assurera enfin l'alimentation des données d'organisation judiciaire dans le référentiel justice appelé GAIA.

Par ailleurs, au sein de l'actuelle sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation, un déficit d'encadrement intermédiaire a été identifié, se traduisant par le fait que la majorité des bureaux est actuellement dirigée par des agents non magistrats (directeurs des services de greffe ou contractuels) alors que les enjeux qui continueront à être portés par cette sous-direction à compter du 1er septembre 2026 justifient un renforcement de la composition des chefferies de bureau et la présence d'au moins un magistrat en leur sein.

- Au niveau de la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance, le bureau du budget, de la compatibilité et des moyens serait scindé en deux bureaux à l'instar de l'organisation des autres directions et compte tenu du vaste périmètre actuellement couvert et du plan de charge qui en découle :

- Un bureau « pilotage et synthèse budgétaires », couvrant le programme 166 (4.7 Mds €) : préparation des PLF, comptes rendus de gestion avec le CBCM...
- Un bureau de gestion « BOP central et contrôle interne », qui aura la charge du P166, le pilotage des 22 BOP (17 BOP « cours d'appel + 5 BOP « spéciaux ») et d'animer les dialogues de gestion annuels avec les chefs de cour.

Le contrôle interne et le projet de réorganisation de la chaîne de la dépense ont vocation à être rattachés à l'un de ces bureaux.

Le projet d'organigramme de la direction des services judiciaires sous ce format est joint en **annexe 6**.

2/ Le service des ressources humaines de la magistrature et des greffes

Par ailleurs, en ce qui **concerne la gestion des ressources humaines**, l'affection prochaine d'un nouveau chef service, adjoint au DSJ, permettra d'initier les changements attendus, notamment en termes de transversalité et ainsi d'anticiper les axes stratégiques prioritaires fixés dans la lettre de mission de préfiguration de la DGSJ dans ce domaine. Ce nouveau service doit permettre d'assurer la cohérence des actions des deux sous-directions RH, qui mérite d'être renforcée.

B) La projection d'organigramme de la direction générale des services judiciaires au 1er janvier 2027

Aux termes de la lettre de mission de préfiguration, la future DGSJ devra être aussi structurée de manière à porter clairement les politiques publiques prioritaires relatives à la définition des moyens et de l'organisation des services judiciaires permettant de répondre aux attentes des victimes et des usagers.

Le projet d'organigramme présenté en **annexe 7** tient compte de ces objectifs, développe le contrôle interne, rationalise la gestion financière et consacre la transversalité de la gestion des ressources humaines tout en maintenant la spécificité liée au statut de la magistrature et aux relations avec le Conseil supérieur de la magistrature.

IV) Evolution en termes d'effectifs

Cette réorganisation entraîne un impact en termes d'évolution des effectifs conformément aux arbitrages rendus par le cabinet dans la note du 2 mars 2026 et tel que synthétisé dans le tableau ci-dessous :

	déc-25	mars-26	Diff	juin-26	Diff	sept-26	Diff	janv-27	Diff	Total diff
CLE	616	636	20	623	-13	490	-133	524	34	-92

Au 1er mars 2026, ont été intégrées les créations d'emplois en 2026
Au 1er juin 2026, ont été soustraits les emplois destinés à la DVU
Au 1er septembre 2026, ont été soustraits les emplois transférés au SG
Au 1er janvier 2027, ont été intégrées les créations d'emplois prévues pour 2027

Ainsi, les créations accordées au titre de l'année 2026 sont amputées en grande partie des départs projetés pour la direction des victimes et des usagers.

Dès le 1er septembre 2026, la direction des services judiciaires sera, quelle que soit l'organisation arrêtée, appelée à exercer des missions renforcées telles que rappelées *supra*.

En cas de validation du projet d'organigramme n°1 (création d'une sous-direction, annexe 5), il est évalué la nécessité de renforcer les effectifs en 2026 à hauteur de **15ETP (5 magistrats, 7 agents de catégorie A, 3 agents de catégorie B)** outre les renforts déjà accordés.

En cas de validation du projet d'organigramme n°2 (*maintien de deux sous-directions dans le périmètre du service de l'organisation judiciaire et de la performance, annexe 6*), il est évalué la nécessité de renforcer en 2026 les effectifs de la SDOJI à hauteur de **7 ETP (2 magistrats, 3 de catégorie A, 2 agents de catégorie B)** outre les renforts déjà accordés.

Annexe 1 - Note du 19 mars 2026

Direction des services judiciaires

MINISTÈRE DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Paris, le 19 mars 2026

Le directeur des services judiciaires

à

Madame la directrice de cabinet

Objet : Réorganisation de la direction des services judiciaires au 1er septembre 2026.

Annexe : Organigrammes de la SDOJI (Bureaux OJI4 à OJI7) avant et après le transfert au SG du numérique

I) Contexte de la réorganisation de la direction des services judiciaires

Le 3 décembre 2025, le ministre de la Justice a annoncé le renforcement des attributions numériques du secrétariat général qui assurera, à compter du 1er septembre 2026, la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage des applicatifs de procédure pénale et civile.

A la suite des arbitrages du 20 février dernier, la direction des services judiciaires (DSJ) conserve l'expression des besoins métiers des utilisateurs et le pilotage des projets numériques relatifs à l'organisation des juridictions.

Pour la DSJ, la mise en œuvre de cette décision au 1er septembre 2026 emporte le transfert au SG de la maîtrise d'ouvrage d'une vingtaine d'applications informatiques ainsi que de la direction de programme PORTALIS.

Ce projet s'accompagne du transfert concomitant de 133 emplois[1] au SG et a pour corollaire une déstructuration de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI)[2]. La question de l'organisation de cette actuelle sous-direction, fortement impactée par le calendrier rappelé ci-dessus, s'impose pour éviter une succession de schémas (au moins trois) entre ce jour et le 1er janvier 2027. La mission de préfiguration, avec laquelle j'ai travaillé ce point, prépare un schéma plus large compatible avec mes propositions, notamment sur les fonctions RH de la future DGSJ.

Par ailleurs, la **création de la direction des victimes et des usagers (DVU)**, annoncée pour le 1er juin 2026, induira aussi des transferts de compétences et d'effectifs pour la DSJ.

---

[1] Dont 20 agents déjà sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la DP-PPN
[2] Cf. Annexe Schéma de la SDOJI avant et après transfert au SG de la maîtrise d'ouvrage informatique.

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

En effet, le rapport de la mission de préfiguration de la DVU propose d'instaurer une politique transverse à l'accès au droit et à l'accueil du justiciable en juridiction, notamment par l'intermédiaire d'un « *bureau de l'amélioration du parcours usager* », et d'« *envoyer des personnels ponctuellement en juridiction pour procéder le cas échéant à un audit et accompagner le changement* ». Or, actuellement, les diagnostics organisationnels et la thématique de l'accueil ainsi que les questions relatives au fonctionnement des Services d'Accueil Unique du Justiciable (SAUJ) relèvent de la compétence de la DSJ, de même que le Portail du justiciable.

À cet égard, la note du 2 mars 2026 relative à « *l'évolution 2026/2027 des effectifs d'administration centrale pour le fonctionnement des services judiciaires* » prévoit le transfert, à la future DVU, de 2 magistrats et de 11 agents fonctionnaires ou contractuels.

Dans ce contexte, la DSJ dont les effectifs seront réduits de 148 agents par les effets combinés de la réorganisation du numérique et de la création de la DVU, doit se réorganiser le plus rapidement possible et dès le 1er septembre 2026 pour :

1- Consacrer le transfert de la maîtrise d'ouvrage informatique au SG et la création de la DVU ;

2- Pallier les difficultés résultant de l'enchevêtrement des différents calendriers de la réorganisation du ministère (création de la DVU le 1er juin 2026, transfert du numérique au SG le 1er septembre 2026 et création de la direction générale des services judiciaires (DGSJ) le 1er janvier 2027) afin d'éviter une totale désorganisation des services et une déstabilisation des agents de cette direction par des réorganisations successives à quelques mois d'intervalles.

D'ores et déjà, les personnels de la DSJ ont exprimé leurs inquiétudes sur cette instabilité dans laquelle ils évoluent actuellement, ce qui me conduit à vous proposer d'anticiper la préfiguration de la DGSJ afin d'apporter une réponse à leurs légitimes préoccupations et de ne pas perturber davantage le fonctionnement des sous-directions et bureaux.

II) <u>La réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 autour de deux services : organisation judiciaire/moyens/performance et ressources humaines</u>

La réorganisation proposée au 1er septembre 2026 a été élaborée en tenant compte des axes stratégiques contenus dans la lettre de mission de préfiguration de la DGSJ, confiée à Jean-François BEYNEL, premier président de la cour d'appel de Versailles, et Maryvonne CAILLIBOTTE, procureure générale près la cour d'appel d'Amiens.

Ainsi, dès le 1er septembre 2026, la DSJ disposerait de deux services :

1- un service de l'organisation judiciaire, des moyens et de la performance,

2- un service des ressources humaines.

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Cette nouvelle organisation, cohérente avec les axes stratégiques fixés à la mission de préfiguration de la DGSJ préfigure l'architecture de cette future direction générale. Elle présente surtout l'avantage incontestable de pouvoir s'intégrer à terme dans la future structure de la DGSJ, sans avoir à imposer une nouvelle réorganisation aux agents concernés.

A - <u>Service organisation judiciaire/moyens/performance</u>

Partant du constat que la DSJ doit (cf. lettre de mission) :

- **Développer l'audit et le contrôle interne des juridictions afin d'améliorer l'analyse de la performance et s'assurer ainsi du bon usage des augmentations d'effectifs et budgétaires obtenus par le ministère ;**

- **Développer la cartographie des risques judiciaires** afin d'identifier les fragilités des juridictions dans l'acte de juger (risque de remise en liberté par non-respect des délais de détention provisoire, par exemple) et proposer des solutions pour prévenir la survenue de ces risques ;

- **Créer une structure numérique d'accompagnement du réseau** afin de venir en appui des missions du secrétariat général : la maîtrise d'ouvrage des grands applicatifs étant transférée au secrétariat général, il appartiendra à la DSJ d'élaborer une démarche d'accompagnement des juridictions : pilotage du réseau des correspondants informatiques de la DSJ (près de 500 agents dans les juridictions), assistance informatique et liberté aux juridictions, travail sur l'évolution des métiers de magistrat, de greffier et de l'équipe autour du magistrat avec le numérique, redéfinition de l'organisation des services des juridictions avec les nouveaux outils numériques développés par le secrétariat général. Par ailleurs, dans le sens de la lettre de mission de préfiguration de la DGSJ, il apparaît essentiel, dans la perspective d'une amélioration du pilotage des chefs de cours par cette future direction générale, de prendre en compte la coordination, la cohérence et l'efficacité des besoins et initiatives des juridictions.

- **Améliorer la qualité des études d'impact** réalisées pour les projets réglementaires ou législatifs et **l'évaluation du retour sur investissement des projets informatiques ;**

- **Construire une structure juridique** qui regroupera l'ensemble des missions légistiques de la DSJ actuellement dispersées dans les différentes sous-directions.

Je vous propose, la <u>création dès le 1er septembre 2026 d'un service de l'organisation judiciaire, des moyens et de la performance</u> qui comportera trois sous-directions et constituera une véritable structure de pilotage et de contrôle des juridictions, d'audit interne, d'évaluation de la performance et de l'utilisation des moyens alloués, préfigurant en lien avec les travaux de la mission, une future direction d'administration centrale sur ces sujets. Ce service, dans la perspective de la mise en place de la DGSJ, devra prendre en compte, notamment, les sujets suivants identifiés dans la lettre de mission :

- Evolution des besoins de justice
- Etudes statistiques annuelles sur le besoin de justice

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

- Modélisation des organisations
- Accompagnement aux changements législatifs/réformes
- Accompagnement aux changements des juridictions
- Contrôle interne organisationnel et financier
- Maîtrise renforcée de la dépense

Le projet d'organigramme ci-dessous en est l'illustration :



Ce service aura vocation à identifier, de manière harmonisée, les dysfonctionnements de la Justice et à y remédier de manière réactive en lien avec le réseau judiciaire.

B – <u>Service des ressources humaines</u>

Par ailleurs, en ce qui **concerne la gestion des ressources humaines**, la création d'un nouveau chef service, adjoint au DSJ, permettra également d'initier les changements attendus, notamment en termes de transversalité et ainsi d'anticiper les axes stratégiques prioritaires fixées dans la lettre de mission de préfiguration de la DGSJ dans ce domaine. Ce nouveau service doit permettre d'assurer la cohérence des actions des deux sous-directions RH, qui fait aujourd'hui défaut.

III) **La préfiguration de l'action de la future direction générale des services judiciaires et de l'ensemble du réseau autour de la relation aux justiciables et aux victimes : une intégration de la direction des victimes et des usagers à la DSJ dès le 1er juin 2026**

Comme l'indique la lettre de mission de préfiguration, la future DGSJ devra être aussi structurée de manière à porter clairement les politiques publiques prioritaires relatives à la définition des moyens et de l'organisation des services judiciaires permettant de répondre aux attentes des victimes et des usagers.

Cette exigence nécessite une gouvernance unique assurant une définition claire des moyens alloués aux juridictions et une modélisation des organisations dans l'intérêt des victimes et des usagers.

Pour atteindre cet objectif, il apparaît prioritaire d'unifier dès le 1er septembre 2026 la gestion des programmes 166 « Justice judiciaire » et 101 « Accès au droit et à la justice » permettant l'élaboration d'un seul dialogue de gestion avec les BOP sur ces deux programmes.

Cette unification bénéficiera tant à l'administration centrale en termes de simplification de la gestion budgétaire des services judiciaires qu'aux chefs de cour, qui identifieront un interlocuteur unique. Il présente aussi l'avantage d'unifier le contrôle de la performance et de le rendre plus cohérent pour les juridictions.

Au-delà de cette évolution, il apparaît également plus pertinent et efficient d'intégrer au P166 les trois actions suivantes du P101 : « Accès au droit et le réseau judiciaire de proximité », « Aide aux victimes » et « Médiation familiale et espaces de rencontres ». En effet, ces actions répondent à la déclinaison des politiques d'accueil, d'information, d'accompagnement des victimes et de service aux usagers qui sont communs avec les objectifs du programme « Justice judiciaire ».

Dans ces conditions, je propose que le pilotage du nouveau programme 166 et du programme 101, ainsi remodelé, soit confié au service de l'organisation judiciaire, des moyens et de la performance de la DSJ, nouvellement créé.

La DVU, chargée notamment de la politique associative et de l'animation du réseau des MDPAD, agirait en qualité de responsable de BOP, en déterminant la répartition des crédits y afférents et en veillant à leur consommation efficiente.

Cette organisation présente l'avantage d'anticiper l'intégration de la DVU à la future DGSJ en assurant de la cohérence dans la mise en œuvre des axes prioritaires définis par le Ministre en ce qui concerne l'amélioration des relations des juridictions avec les victimes et les usagers.

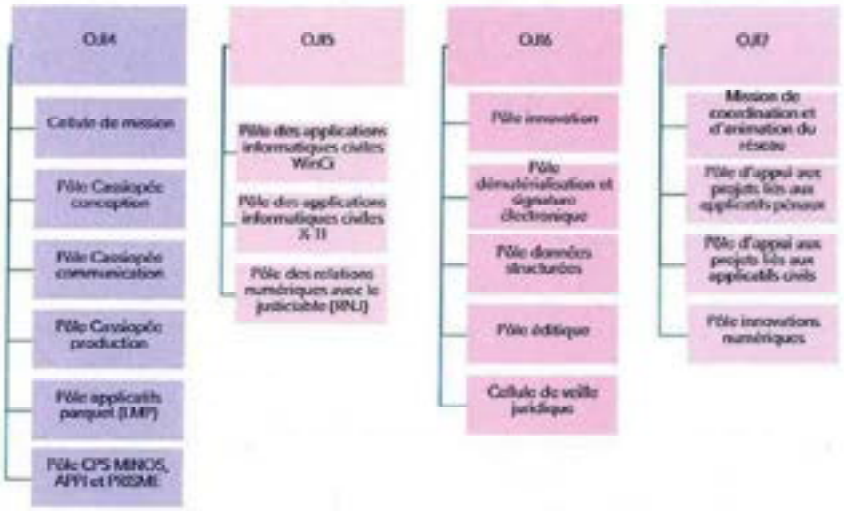
Jean SEITHER

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 62 62
www.justice.gouv.fr

ANNEXE - LA SDOJI (BUREAUX OJI4 à OJI7) AVANT ET APRES

LE TRANSFERT AU SG DU NUMERIQUE

Organigramme actuel des bureaux OJI4 à OJI7



Organigramme des bureaux OJI4 à OJI7 au 1er septembre, post-réorganisation



Sans évolution de son organisation, plus de 50 agents seraient affectés, au 1er septembre 2026, dans des bureaux (OJI4, OJI6 et OJI7) ayant perdu une part substantielle de leur activité ainsi que toute ou partie de la hiérarchie intermédiaire (chef de bureau / adjoint au chef de bureau). D'où la proposition de réorganisation au 1er septembre 2026.

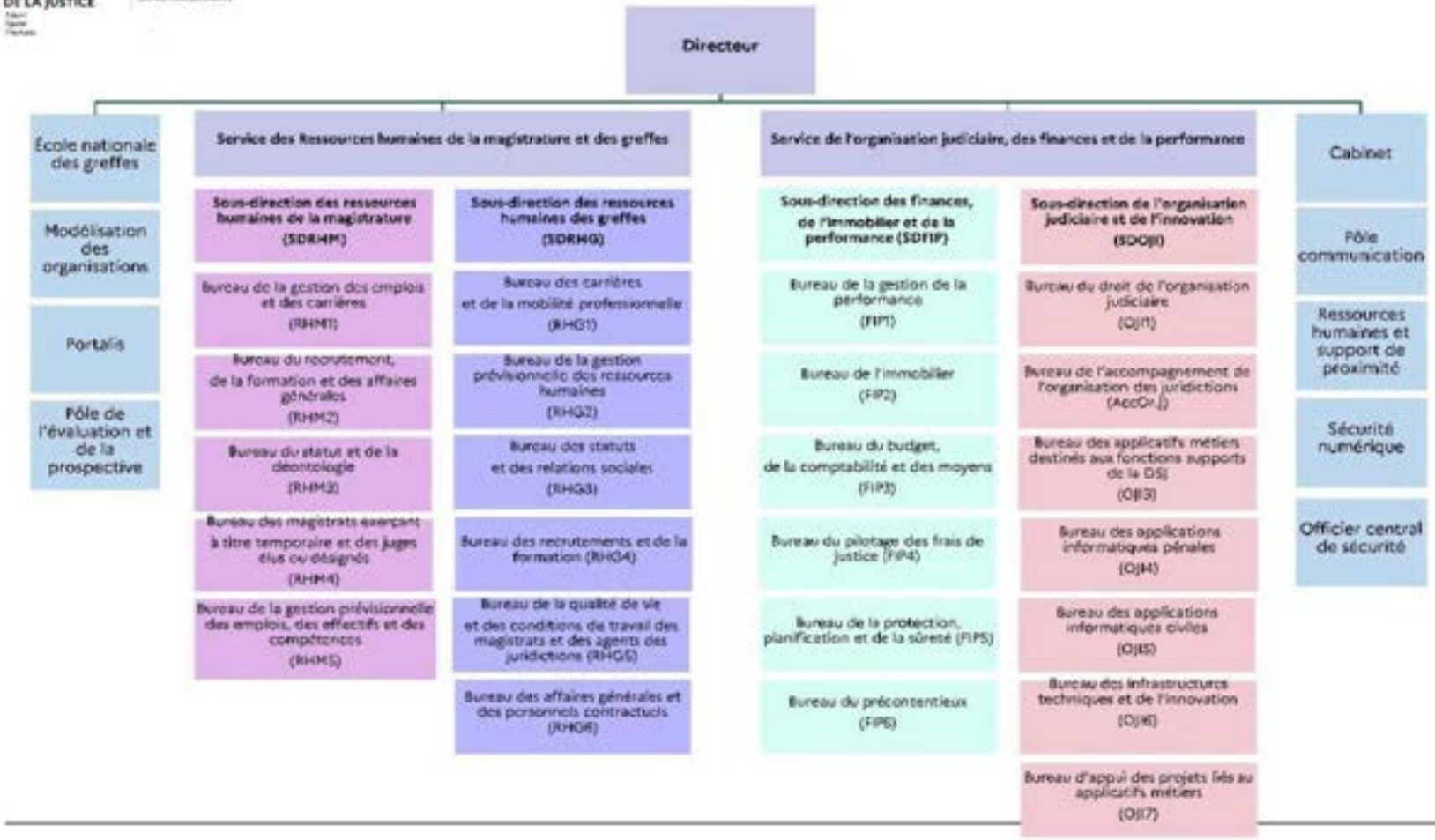
13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Annexe 2 - Calendrier des mobilités

Corps concernés	Magistrats	DSG	Greffiers	Attachés	SA	AA
Notes de gestion Calendriers et modalités de gestion de la mobilité	[illegible]	Circulaire relative à [illegible]		[illegible]	[illegible]	
Dates de publication des postes	Transparence janv. Note initiale : 6 avril 2026 Post-clôture : 20 avril 2026 Transparence automne : Note initiale : 20 juillet 2026 Post-clôture : 10 septembre 2026	Note initiale : 11 mars 2026 Addtif : 9 avril 2026	Note initiale : 13 février 2026 Addtif : 18 mars 2026	Mise en ligne à la date de chargement	Note initiale : 5 mars 2026 Addtif : 17 mars 2026	Note initiale : 24 mars 2026 Addtif : 7 avril 2026
Période de candidature	Transparence janv. 8 avril au 20 avril 2026 27 avril au 4 mai pour les postes « Mixte » Transparence d'automne : 20 juillet au 3 septembre 2026	11 mars 2026 au 17 avril 2026	16 février 2026 au 10 avril 2026	1 mois à compter de la date de publication des postes	5 mars 2026 au 31 mars 2026	24 mars 2026 au 27 avril 2026
Date de publication des résultats	Diffusion de la note de transparence courant le 12 janvier 2026 Diffusion de la note de transparence d'automne le 15 octobre 2026	12 juin 2026	5 juin 2026	1er ou 4ème vendredi du mois	11 juin 2026	18 juin 2026
Date de prise de fonctions et adaptations possibles	Prise de fonction en septembre 2026 Prise de fonction en janvier 27 Des prises de fonctions anticipées peuvent être accordées (Arrêté)	1er septembre 2026 Des prises de fonctions échelonnées ou anticipées peuvent être décidées	1er septembre 2026 Des prises de fonctions échelonnées ou anticipées peuvent être décidées	Après la diffusion des résultats de décisions selon le calendrier prévu, dans la limite de gestion (cf. ban et décret). Des prises de fonctions différées ou anticipées peuvent être accordées d'un commun accord entre service d'origine et service d'accueil	1er septembre 2026 Des prises de fonctions différées ou anticipées peuvent être accordées	
Sorties d'école	Non concerné	Pas de sortie d'EMG avant le dernier quinzemestre 2026 pour une prise de fonction au 1er janvier 2027	• **B2025 CD3 : arrivée stage sur poste le 30/08/2026** - Publication liste des postes : entre le 29 et le 29 mai 2026 - choix de poste 02 juin 2026 • **B2025 CD4 : arrivée stage sur poste le 28/09/2026** - publication liste des postes : entre le 23 et le 25 juin 2026 - choix du poste : 30 juin 2026			

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

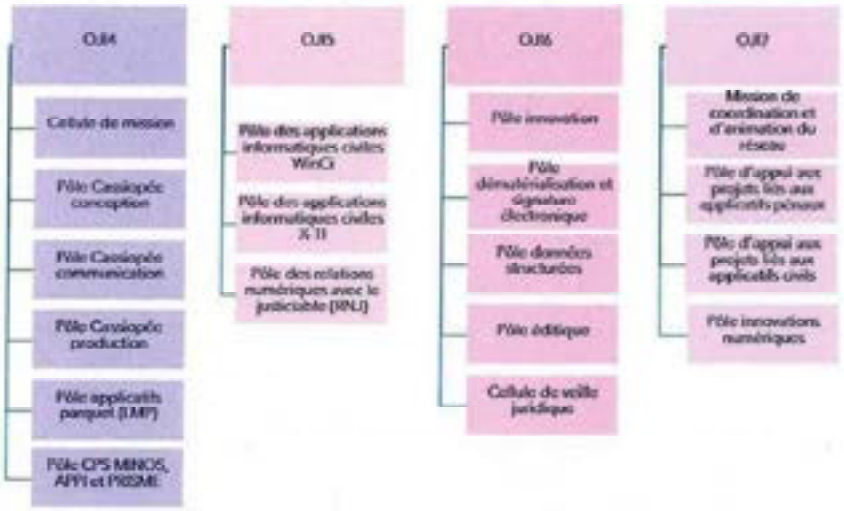
Annexe 3 - Organigramme DSJ au 26 mars 2026



Annexe 4 - Organigrammes de la SDOJI (Bureaux OJI4 à OJI7) avant et après le transfert au SG du numérique

LE TRANSFERT AU SG DU NUMERIQUE

Organigramme actuel des bureaux OJI4 à OJI7

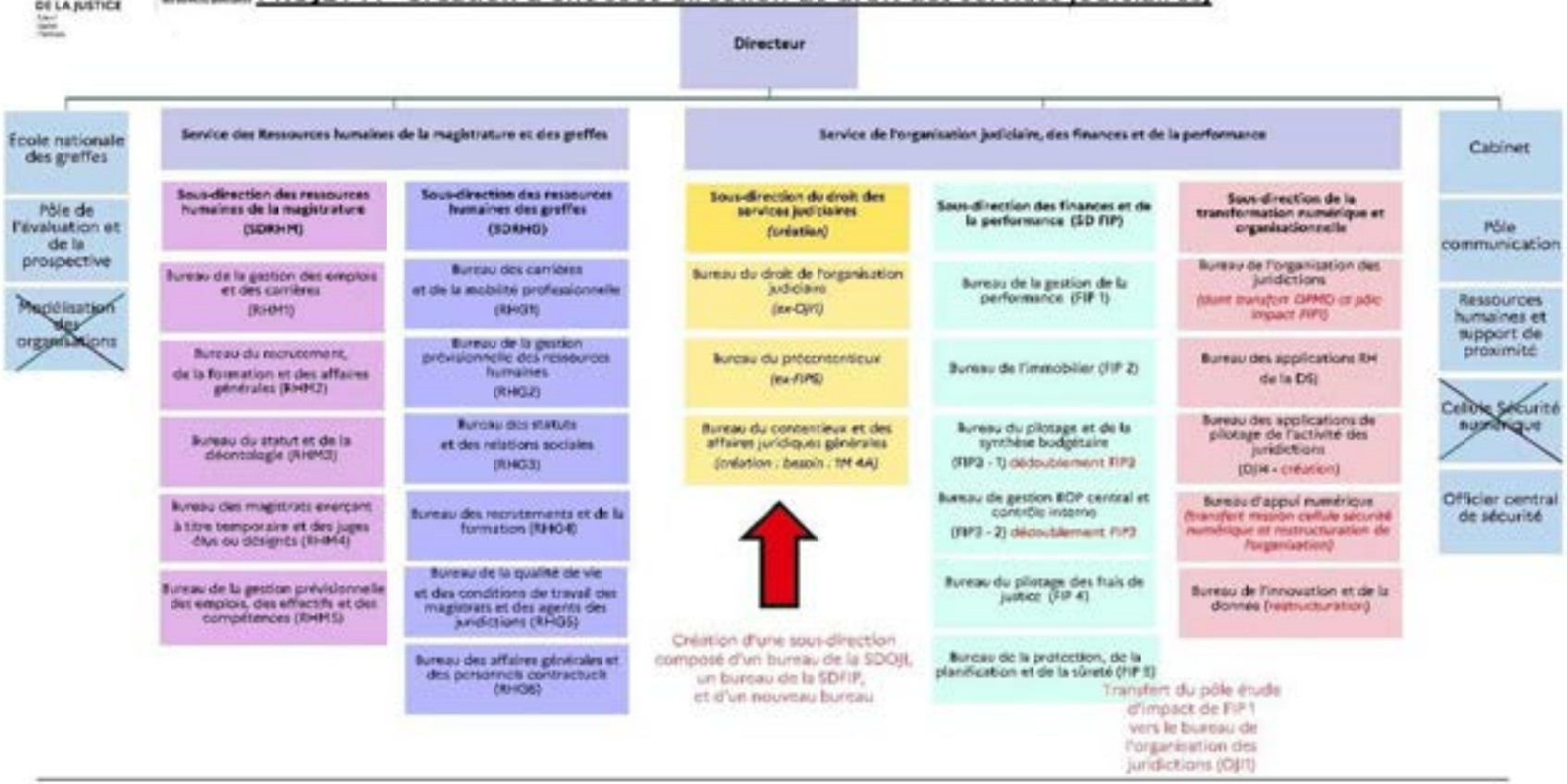


Organigramme des bureaux OJI4 à OJI7 au 1er septembre, post-réorganisation



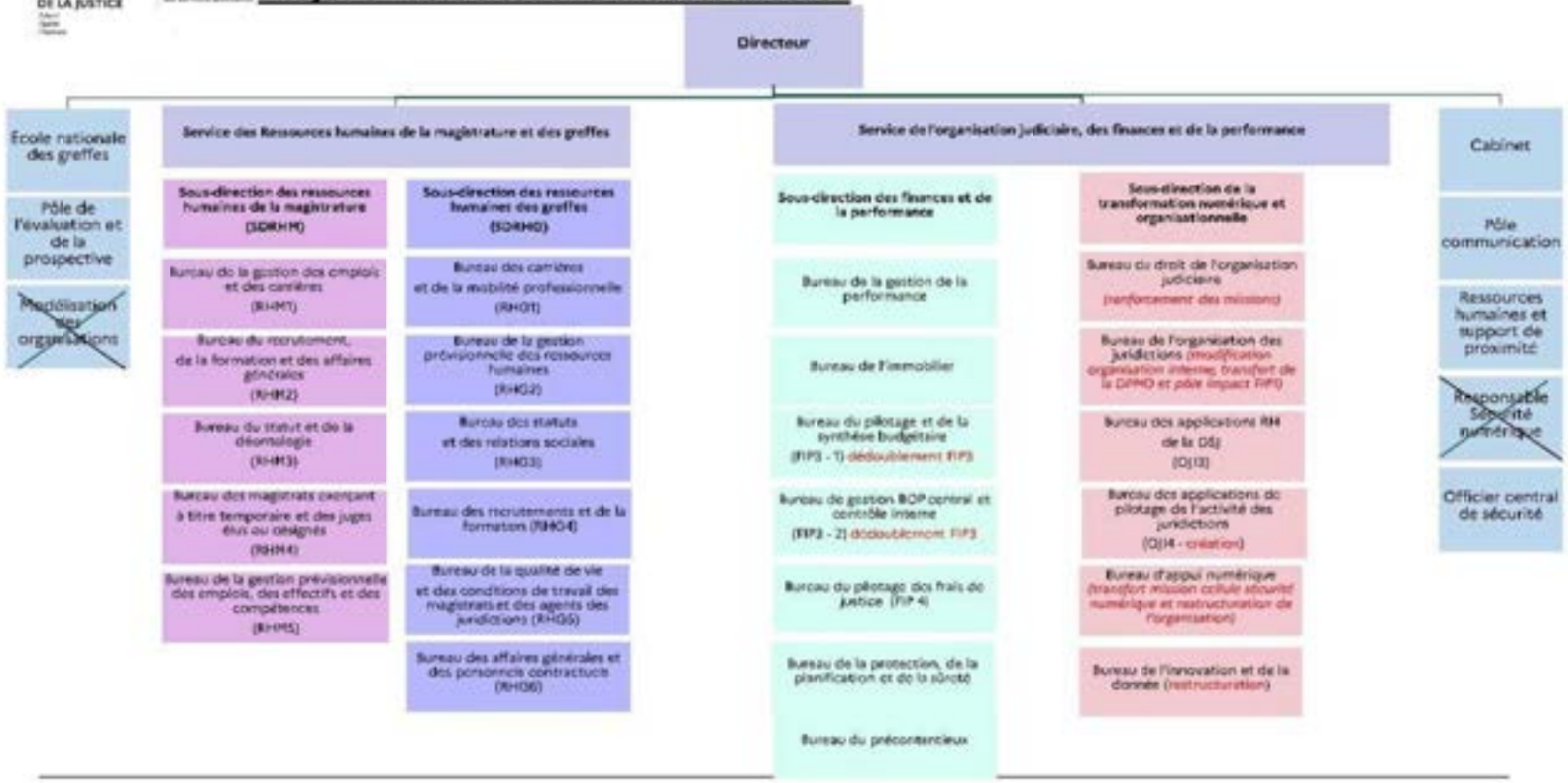
Sans évolution de son organisation, plus de 50 agents seraient affectés, au 1er septembre 2026, dans des bureaux (OJI4, OJI6 et OJI7) ayant perdu une part substantielle de leur activité ainsi que toute ou partie de la hiérarchie intermédiaire (chef de bureau / adjoint au chef de bureau). D'où la proposition de réorganisation au 1er septembre 2026.

Annexe 5 - Organigramme DSJ au 1er septembre 2026 –
PROJET A - Création d'une sous-direction du droit des services judiciaires)



Annexe 6 - Organigramme DSJ au 1er septembre 2026

PROJET B – hors création d'une sous-direction



6

Annexe 7 - Projection d'organigramme DGSJ au 1er janvier 2027



Annexe 4. Note DSJ du 8 avril 2026 sur la réorganisation de la DSJ au 1er septembre 2026 – Fiches d'impact et projet de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction des services judiciaires

Paris, le 8 avril 2026

Le directeur des services judiciaires

à

Madame la directrice de cabinet

Objet : Réorganisation de la direction des services judiciaires au 1er septembre 2026 – Fiches d'impact et projet de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019

Annexes :
- *Fiche étude d'impact création de la sous-direction du droit et des affaires transversales*
- *Fiche étude d'impact SDOJI*
- *Fiche étude d'impact SDFIP*
- *proposition de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019*
- *Organigramme cible de la DSJ au 1er septembre 2026*

J'ai l'honneur de vous transmettre en annexe les fiches d'impact liées à la réorganisation proposée au 1er septembre 2026 ainsi que la proposition de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019.

I/ Création de la sous-direction du droit et des affaires transversales

La sous-direction du droit et des affaires transversales sera créée à partir :
de l'actuel bureau du droit de l'organisation judiciaire (SDOJI/OJI1) ;
- de l'actuel pôle de l'évaluation et de la prospective rattaché au directeur des services judiciaires, dont les missions seraient étendues ;
- de l'actuel bureau du précontentieux (SDFIP/FIP6).

Pilotée par un sous-directeur, elle sera composée des trois bureaux suivants :

- **Le bureau du droit de l'organisation judiciaire** : ce bureau conservera ses attributions actuelles. Actuellement composé de 9 agents (2 magistrats et 7 agents de catégorie A), il sera renforcé par un magistrat.
- **Le bureau du précontentieux** conservera ses missions actuelles. Le bureau compte 9 agents (7 agents de cat.A, 1 cat. B, 1 cat. C).
- **Le bureau des affaires transversales et de la prospective** : ce bureau sera chargé de trois axes principaux d'intervention :
  - travailler à des sujets transversaux ; la prévention du risque corruptif dans les services judiciaires et l'ensemble des questions liés à l'outre-mer.
  - réalisation d'évaluations thématiques qualitatives et quantitatives et suivi des rapports des institutionnels (IGJ, Cour des comptes, Parlement) mais aussi par la collecte des données demandées par les instances européennes telles que la CEPEJ.

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

- assurer une analyse de la production intellectuelle des chercheurs et le suivi des événements en lien avec les thématiques de la DSJ
  Ce bureau sera composé de 7 agents (1 magistrat et 6 agents de catégorie A).

La sous-direction, majoritairement créée par redéploiement de postes au sein de la DSJ, nécessitera la création de quelques postes :

Bureaux	Redéploiement interne DSJ	Demande de créations supplémentaires
Poste de sous-directeur (emploi de direction de l'Etat)	* redéploiement du poste actuellement occupé par la directrice du programme « Modélisation des organisations »	
Transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) depuis la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation	* 9 agents (2M et 7A) au profit de la nouvelle SD	* Demande de création d'**un poste de magistrat**
Transfert du bureau du précontentieux (FIP-6) depuis la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance	* 9 agents (7 agents de cat.A, 1 cat. B, 1 cat. C)	
Création du bureau des affaires transversales et de la prospective	* 4 agents (1 magistrat et 3 agents de catégorie A) provenant du pôle d'évaluation de la prospective (PEP)	* Demande de création de **3 agents de catégorie A**

Il est ainsi sollicité
- Le **redéploiement du poste d'emploi de direction de l'Etat** occupé jusqu'au 15 mai 2026 par la directrice de programme « Modélisation des organisations » sur le poste de sous-directeur nouvellement créé.
- la **création de 4 postes** (1 magistrat et 3 agents)

II/ Transformation de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation en sous-direction de l'organisation des juridictions et de l'innovation

Dans le cadre de la réorganisation du numérique au sein du ministère de la justice, 101 emplois seront transférés au secrétariat général 1er septembre 2026.

Afin d'assurer la continuité des missions exercées et de renforcer le rôle de la DSJ dans l'accompagnement des juridictions, tel que décrit dans la fiche d'impact afférente, une transformation de la sous-direction est envisagée :

Impact sur les bureaux	Postes : redéploiement interne DSJ / Créations CLE 2026	Demande de créations supplémentaires
Transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales	* Départ de 9 agents (2M et 7A) au profit de la nouvelle SD	

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Transformation du bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOr.J) qui deviendra le bureau de l'organisation des juridictions	* renforts provenant de FIP1 : 4A * renforts provenant de la DPMO : 1M, 3A et 1B => **renfort interne DSJ : 9 agents**	
Changement de dénomination du bureau des applicatifs métiers destinés aux fonctions supports (OJI3) en bureau des applications RH de la DSJ		
Création d'un bureau des applications de pilotage de l'activité des juridictions	* 5 agents (1A et 4B) provenant d'OJI4 * 6 agents (2A et 4B) provenant d'OJI7 * 4 agents (4A) provenant de la DP AJUST * 1 création poste de magistrat CLE 2026 **=> regroupement d'agents : 15 agents** **=> Renfort CLE 2026 : 1 magistrat**	
Création d'un bureau de l'appui numérique aux juridictions	* 1 magistrat (renfort interne DSJ) * 5 agents du pôle dématérialisation OJI6 (3A et 2B) * 6 agents de la cellule IL : 6A * 5 agents (1A 4 B) provenant du bureau OJI7; * 2 créations de postes catégorie A CLE 2026 **=> regroupement d'agents : 17 agents** **=> renfort CLE 2026 : 2 agents**	**Demande de création supplémentaire de 2 postes :** - 1 agent rédacteur qualifié IL - 1 agent rédacteur qualifié pôle démat
Création d'un bureau de l'innovation et de la donnée	* 5 agents (3A - 2B) provenant du bureau OJI6 - pôle données * 3 agents (2A et 1B) provenant du bureau OJI6 - pôle innovation * 1 création poste de magistrat CLE 2026 * 4 créations de poste d'agents CLE 2026 : 1 pôle innovation / 3 pôle IA **=> regroupement d'agents : 8 agents** **=> renfort CLE 2026 : 1 magistrat et 4 agents**	**Demande de création supplémentaire de 3 postes :** - 1 agent au pôle innovation - 1 agent pôle SRJ - 1 agent pôle IA

Il est ainsi sollicité

- **la création de 5 postes (agents)**

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

III/ Ajustements d'organisation au sein de la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance (SDFIP)

La sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance sera impactée :

Impact sur les bureaux	Postes : redéploiement interne DSJ / Créations CLE 2026	Demande de créations supplémentaires
Transfert du pôle impacts et évaluation du bureau FIP1 au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales	* Départ de 4 agents au profit de la nouvelle SD	
Transformation du bureau du précontentieux (FIP6) au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales	* Départ de 9 agents au profit de la nouvelle SD	
Transformation du bureau FIP3 en département du budget, qui comprendra deux bureaux : - le bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel - le bureau de la gestion budgétaire	Redéploiement des 27 postes du bureau FIP3 : * requalification du poste de chef du bureau FiP3 en chef de département * redéploiement des agents du bureau FIP3 dans les deux bureaux créés : - 11 agents affectés au bureau de la synthèse budgétaire et de la masse salariale ; - 15 agents affectés au bureau de la gestion budgétaire	

IV/ impacts sur les postes

La réorganisation et la création d'une nouvelle sous-direction a été effectuée dans la mesure du possible par transferts internes de postes et redéploiement.

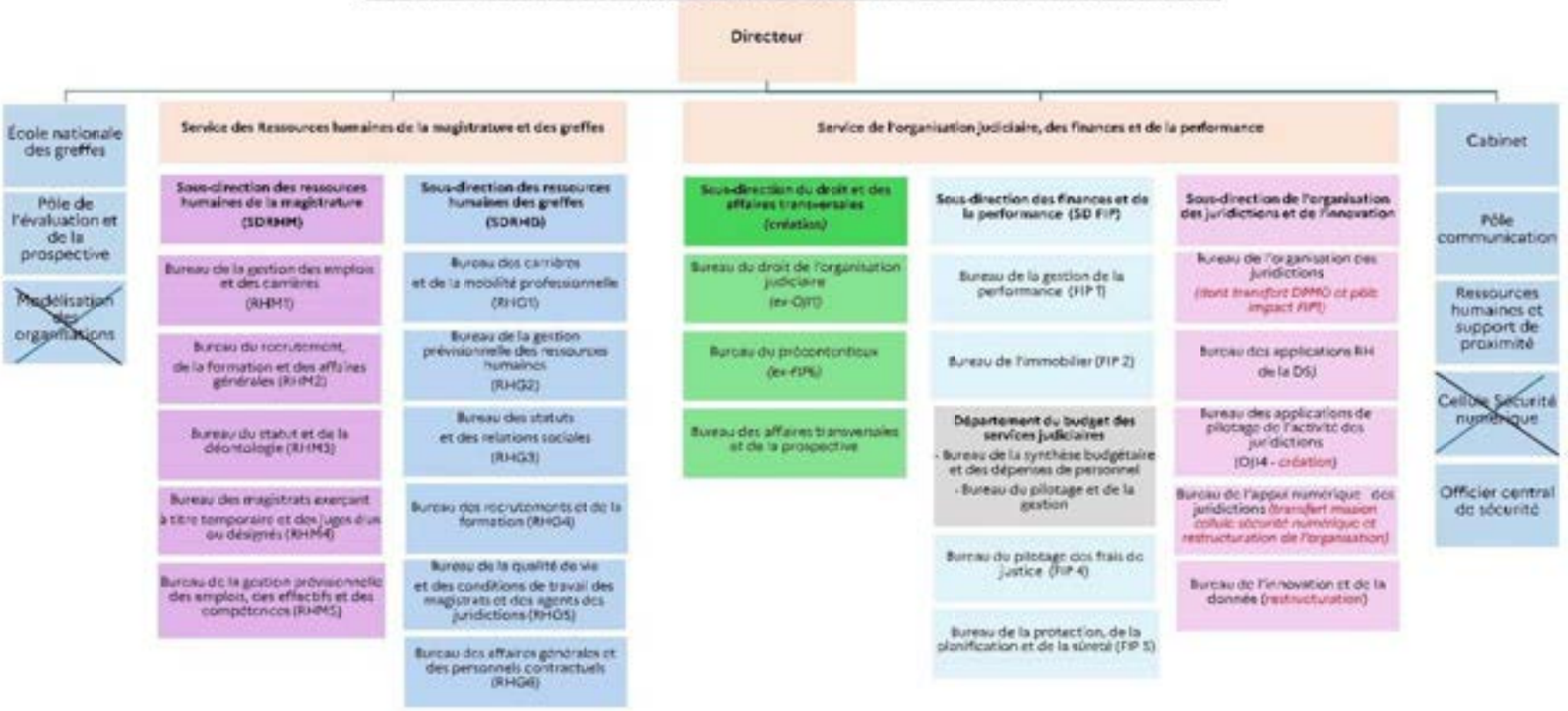
Ainsi, ce sont :

- **107 postes qui sont redéployés en interne** au sein de la DSJ dont 8 prélevés sur les créations 2026 (note du 2 mars 2026 de Madame la directrice de cabinet) ;
- **9 postes (1 magistrat et 8 agents) dont il est sollicité la création.**

Jean SEITHER

13, place Vendôme – 75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Organigramme DSJ au 1er septembre 2026 –
Création d'une sous-direction du droit et des affaires transversales



1

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

SOUS-DIRECTION DU DROIT

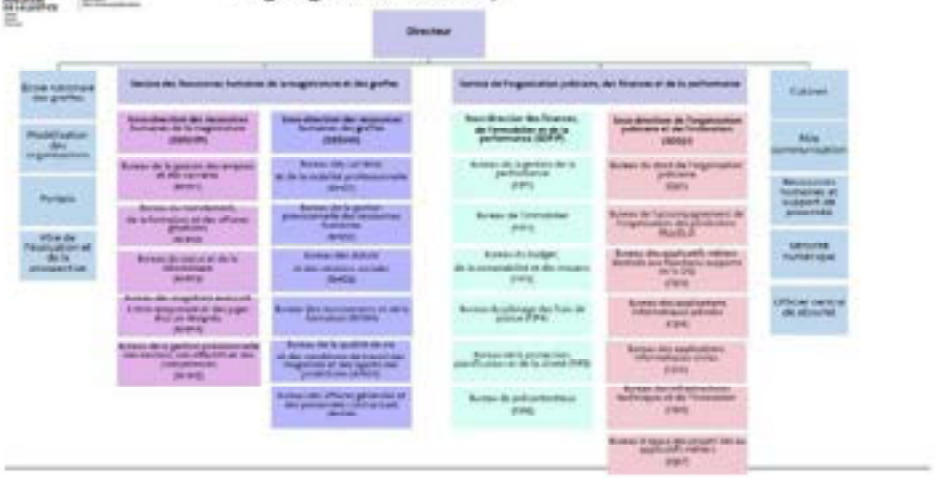
ET DES AFFAIRES TRANSVERSALES

ETUDE D'IMPACT

1. Contexte et objectifs de la création de la sous-direction

La direction des services judiciaires compte actuellement quatre sous-directions et plusieurs missions rattachées au directeur des services judiciaires, notamment le pôle de l'évaluation et de la prospective.

Organigramme de la DSJ



Par lettre du 26 décembre 2025, le garde des Sceaux, ministre de la justice, a souhaité la mise en place d'une mission de préfiguration d'une future direction générale des services judiciaires (DGSJ). Aux termes de la lettre de mission de préfiguration, la future direction générale devra poursuivre « *trois axes stratégiques, essentiels à la modernisation de la justice judiciaire* » :

- Les ressources humaines ;
- Les moyens des cours et des tribunaux ;
- Les victimes et les justiciables.

Si la lettre de mission ne mentionne pas explicitement les activités juridiques de la direction des services judiciaires, elle ne les exclut pas dans les priorités exprimées, ce d'autant qu'elle indique la nécessité de préfigurer une « *structure pertinente pour cette future direction générale, ses méthodes de pilotage et les équilibres internes permettant de répondre durablement aux besoins du réseau judiciaire* ».

La création d'une sous-direction du droit et des affaires transversales vise tout d'abord à garantir un conseil juridique efficient à l'ensemble des composantes de la direction. Cette nouvelle organisation permettra de disposer d'un seul interlocuteur pour le volet juridique de ses missions, et d'assurer une mutualisation plus régulière des analyses et des expertises juridiques qui sont souvent transversales.

D'autre part, cette création vise à tenir compte de l'évolution même de la direction des services judiciaires et de l'accroissement de son activité juridique. A cet égard, il convient ainsi de souligner que le bureau de l'organisation judiciaire a été créé en 1964, dans une sous-direction initialement juridique, composée à l'époque de deux bureaux. Afin de valoriser l'expertise juridique de la direction des services judiciaires et peser davantage, notamment lors des échanges techniques en interministériel - qui sont nombreux[1]. – la création d'une sous-direction apparaît nécessaire. De la même façon, cette sous-direction pourrait mener de façon plus active le travail d'amélioration et de simplification du droit.

Ce regroupement du pilotage de l'activité normative de certains bureaux de la DSJ est par ailleurs cohérent au regard des thématiques communes portées par plusieurs bureaux actuellement dispersés dans plusieurs sous-directions, thématiques qui sont autant de jalons dans la mise en œuvre de politiques publiques judiciaires, et qui nécessitent une approche globale :

1° Assurer le principe de continuité du service public de la justice ;
2° Améliorer la confiance dans la justice[2] ;
3° Accroître l'efficacité des juridictions judiciaires et leur capacité à rendre des jugements dans des délais raisonnables[3].

Par ailleurs, la création de cette sous-direction doit permettre d'asseoir la fonction prospective de la direction des services judiciaires, au service des juridictions. Le suivi prospectif et normatif des propositions de réforme, qu'elles proviennent de travaux parlementaires, de rapports de la Cour des comptes, de réflexions du Conseil d'Etat, ou des juridictions mais également d'initiative, apparaît utile.

Alors que la démarche de prospective doit aussi permettre à l'État d'identifier des risques, des menaces ou la survenance possible de crises et de s'y préparer, la création de cette sous-direction permettrait aussi d'anticiper les évolutions normatives, par exemple dans l'éventualité d'une politique de déconcentration plus aboutie au profit des cours d'appels ou dans l'appréhension d'une évolution du traitement de certains contentieux (*déjudiciarisation des procédures, éventuelles nouvelles spécialisations ...*).

Enfin, la création de cette sous-direction permettrait une prise en charge plus efficiente de problématiques majeures, telle que la prévention du risque corruptif et le pilotage des thématiques relatives à l'Outre-Mer.

---

[1] *Intérieur / santé / agriculture / économie / outre-mer / travail / fonction publique...*
[2] *Pôles VIF, open data, audiences filmées, conseils de juridictions...*
[3] *Expérimentation du tribunal des activités économiques, transfert de compétences civiles du JLD en matière de contrôle des mesures privatives et restrictives de liberté en droit des étrangers et dans le domaine des soins sans consentements, suppression des TASS et des TCI, fusion des TI/TGI, spécialisation des juridictions judiciaires...*

2. Description de l'organisation envisagée

La sous-direction du droit de l'organisation judiciaire, du précontentieux et questions transversales sera créée à partir :

- De l'actuel bureau du droit de l'organisation judiciaire (SDOJI) ;
- De l'actuel pôle de l'évaluation et de la prospective, actuellement rattaché au directeur des services judiciaires, dont les missions seraient étendues ;
- De l'actuel bureau du précontentieux (SDFIP).

Pilotée par un sous-directeur, elle sera composée des trois bureaux suivants :

- Le **bureau du droit de l'organisation judiciaire** : ce bureau conservera ses attributions actuelles. Il sera en charge d'élaborer les textes relatifs à la localisation, la création, la suppression, la spécialisation, l'organisation et le fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et les textes statutaires et indemnitaires propres aux conciliateurs de justice. Il assurera également le suivi de la carte judiciaire et de l'organisation et du fonctionnement des juridictions judiciaires. Enfin, il participera à l'élaboration des textes pouvant avoir des incidences sur les règles d'institution, d'organisation et fonctionnement des juridictions judiciaires ainsi que sur la situation des conciliateurs de justice. Actuellement composé de 9 agents (2 magistrats et 7 agents de catégorie A), il sera renforcé par un magistrat.

- Le **bureau des affaires transversales et de la prospective :** ce bureau sera chargé de trois axes principaux d'intervention. D'une part, une mission d'évaluation et de suivi par la réalisation d'évaluations thématiques qualitatives et quantitatives et le suivi des rapports des institutionnels (IGJ, Cour des comptes, Parlement) mais aussi par la collecte des données demandées par les instances européennes telles que la CEPEJ. D'autre part, ce bureau aura pour mission d'assurer une analyse de la production intellectuelle des chercheurs et le suivi des événements en lien avec les chantiers suivis par la DSJ. Enfin, ce bureau aura pour mission de travailler à des sujets transversaux : la prévention du risque corruptif dans les services judiciaires et l'ensemble des questions liés à l'outre-mer. Ce bureau sera composé de 7 agents (1 magistrat et 6 agents de catégorie A).

- Le **bureau du précontentieux** conservera ses missions actuelles. Il sera en charge du traitement des demandes amiables d'indemnisation formulées par les usagers ou les tiers en réparation des préjudices causés principalement dans les domaines suivants : les bris de portes ou autres dégâts matériels causés dans le cadre d'une opération de police judiciaire ; la perte de loyers

en raison du placement sous scellés d'un bien immobilier pour les besoins d'une enquête judiciaire ;les dysfonctionnements du service public de la justice en application de l'article L141-1 du COJ, notamment les délais de procédure déraisonnables devant les juridictions de l'ordre judiciaire, la non restitution de scellés ou la mise en fourrière injustifiée ;les accidents impliquant un véhicule de la Direction des services judiciaires (DSJ) du ministère de la Justice ; les sinistres survenus au sein d'un bâtiment judiciaire.
Ce bureau du précontentieux répondra aux demandes amiables d'indemnisation pour l'ensemble du territoire national. Le bureau compte 9 agents (7 agents de cat.A, 1 cat. B, 1 cat. C)

3. Impacts de la réorganisation envisagée

3.1 Impacts sur les postes

La sous-direction sera majoritairement créée par transferts de postes et nécessitera la création de quelques postes.

Bureaux	Redéploiement interne DSJ	Demande de créations supplémentaires
Poste de sous-directeur (emploi de direction de l'Etat)	* redéploiement du poste actuellement occupé par la directrice du programme « Modélisation des organisations » ;	
Transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) depuis la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation	* 9 agents (2M et 7A) au profit de la nouvelle SD	* Demande de création d'**un poste de magistrat**
Transfert du bureau du précontentieux (FIP-6) depuis la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance	* 9 agents (7 agents de cat.A, 1 cat. B, 1 cat. C)	
Création du bureau des affaires transversales et de la prospective	* 4 agents (1 magistrat et 3 agents de catégorie A) provenant du pôle d'évaluation de la prospective (PEP)	* Demande de création de **3 agents de catégorie A**

Au total :
- 23 postes redéployés au sein de la DSJ
- 4 postes créés : 1 magistrat et 3 agents de catégorie A ;

3.2 Impacts sur l'implantation des postes de travail

Déménagement à envisager s'agissant du bureau OJI1 et du PEP et le bureau FIP6 dans les deux futures sous-directions de rattachement.

La réorganisation envisagée pourra conduire à des mouvements entre bureaux et éventuellement à des changements de site. Un travail en lien avec le secrétariat général sera nécessaire afin de définir un « microzonning ». La DSJ sera attentive à deux points :

- Limiter au maximum les changements de site des agents ;
- Veiller dans la définition du « microzonning » à créer ou maintenir des synergies entre les bureaux et les pôles qui ont vocation à collaborer étroitement.

3.3 Impacts sur les textes règlementaires

La création d'une sous-direction du droit et des affaires transversales nécessite la modification de l'article 12 de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice, des articles 15 et 16 et la création d'un article 16 bis définissant le périmètre de la nouvelle sous-direction.

3.4 Impacts sur les rémunérations

Aucun impact sur les rémunérations n'est identifié.

4. Calendrier de mise en œuvre des évolutions d'organisation

La date d'entrée en vigueur de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales est prévue le 1er septembre 2026.

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

AJUSTEMENTS D'ORGANISATION AU SEIN

DE LA SOUS-DIRECTION DES FINANCES, DE L'IMMOBILIER ET DE LA PERFORMANCE (SDFIP)

DIRECTION DES SERVICES JUDICIAIRES

ETUDE D'IMPACT

1. Objectifs et modalités

La SDFIP a connu une précédente réorganisation, adoptée pour avis lors du CSA-AC du 29 avril 2024, passant de quatre à six bureaux (création des bureaux FiP5 et FiP6).

1.1 Les objectifs

Les ajustements d'organisation proposés, concernant le périmètre de la SDFIP, visent à répondre à plusieurs objectifs :

- Renforcer l'encadrement de la fonction financière au sein de la DSJ

La diversité, la complexité des sujets budgétaires et le niveau élevé de contraintes en la matière imposent que la DSJ soit robuste, réactive et capable de négocier le budget des services judiciaires et le piloter de façon resserrée, en lien étroit avec les cours d'appel et en cohérence avec les objectifs fixés par le garde des Sceaux.

Or, le périmètre d'activité du bureau FiP3 est très large et diversifié : il exerce la responsabilité entière du P166 tant sur le Titre 2 que le Hors Titre 2. Il exerce les fonctions de synthèse budgétaire en lien avec le RFFIM et la direction du budget et assure la gestion des crédits et des emplois en lien avec les BOP. Il pilote également la réalisation du schéma d'emplois grâce à un suivi infra-annuel en lien étroit avec les sous-directions des ressources humaines de la magistrature et des greffes. Au terme d'une comparaison réalisée avec les autres directions du ministère, il est apparu que ces missions étaient fréquemment réalisées par deux à trois entités distinctes. Or, les enjeux croissants de pilotage resserré dans un contexte budgétaire contraint, ainsi que l'ambition du schéma d'emplois en vue de réaliser la trajectoire pluriannuelle de la LOPJ, justifient de renforcer l'encadrement de la fonction financière. Cette réorganisation du bureau FiP3 permettra de mieux répartir les risques opérationnels et de les gérer par un niveau d'encadrement étoffé, en adéquation avec les enjeux budgétaires (4,5Mds, CAS compris).

- Avoir une approche plus intégrée des études d'impact produites par la DSJ

Le pôle impacts et évaluation du bureau FiP1 réalise des études d'impact, lorsqu'il est saisi par les directions normatives du ministère (DACS, DACG) ou toute autre direction sur tout projet de texte législatif ou réglementaire ayant une incidence sur l'activité des services judiciaires. A l'aide des référentiels de charge de travail Outilgref pour le greffe et Degrandi pour les magistrats, le pôle élabore des hypothèses afin de calculer des gains ou des besoins en moyens humains (ETPT) de magistrats et de greffiers. Ces études sont éclairantes, mais nécessitent d'être conjugués avec les impacts numériques sur les applicatifs et organisationnels, qui sont eux décrits et anticipés par la SDOJI. Il est donc proposé de transférer ce pôle au sein de la SDOJI, afin de disposer d'une approche consolidée des études d'impact. De plus, à l'inverse de la SDFIP, la SDOJI compte des profils de magistrats au niveau de sa sous-direction, ce qui favorise un meilleur recensement des impacts possibles, la vision-métier constituant une véritable plus-value dans la production des études d'impact.

- Transférer l'activité du bureau du précontentieux (FiP6) au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales

Les relations fonctionnelles du bureau FiP6 avec les autres bureaux de la SDFIP sont assez ténues. Le seul lien est d'ordre budgétaire dans la mesure où le bureau FiP3 paye les indemnisations décidées par le bureau FiP6 au stade du précontentieux.

La création d'une nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales au sein de la DSJ offre l'occasion de placer ce bureau dans un environnement plus juridique, où celui-ci pourra solliciter le bureau d'appui juridique et légistique en cas de problématiques. En effet, le bureau du précontentieux est parfois saisi de dossiers en dysfonctionnement du service public de la justice pour faute lourde, qui nécessitent des analyses plus approfondies et circonstanciées que la majorité des dossiers ayant pour objet des délais déraisonnables.
Ce positionnement pourra lui offrir un meilleur accompagnement juridique sur les dossiers signalés, sans devoir solliciter la sous-direction des affaires juridiques du secrétariat général.

1.2 Les modalités de la nouvelle organisation

Il est projeté, à périmètre global constant, la transformation du bureau du budget, de la comptabilité et des moyens (FiP3) en un département du budget des services judiciaires (27 ETP) composé, de deux bureaux :

- le bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel, qui serait composé d'un chef de bureau, d'un adjoint et de deux pôles (11 agents au total) ;
- le bureau du pilotage et de la gestion, qui serait composé d'un chef de bureau, d'un adjoint et de deux pôles (15 agents au total).

La répartition des attributions entre les deux bureaux se ferait de la manière suivante :

Bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel	**Bureau du pilotage et de la gestion**
Préparation des documents de programmation (conférences préparatoires et PLF) et de suivi budgétaire (DPI – DPGECP ; CRG)	Elaboration du DRICE / DRACE Animation des dialogues de gestion budgétaires
Gestion du Titre 2 et suivi financier du schéma d'emplois	Gestion du BOP central
Point d'entrée transversal pour les questions d'ordre budgétaire	Coordination de sujets thématiques ayant une incidence budgétaire (ex : Imprim'Fip) Contrôle interne financier / chaîne de

Questionnaires parlementaires – PAP/RAP – NEB – DPT Suivi des recettes non fiscales Tutelle financière de l'ENM	la dépense Gestion des cartes-achats

Le bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel sera ainsi déchargé de la préparation et de l'animation des dialogues de gestion budgétaires, concomitants avec d'autres échéances budgétaires importantes (élaboration du PAP, documents de politique transversale, jaunes budgétaires, questionnaires parlementaires, etc.) qu'il doit assurer, ainsi que la fin de gestion. Ce bureau sera constitué de deux pôles : le pôle « Hors-titre 2 » et le pôle « Titre 2 ».

Le bureau du pilotage et de la gestion sera aussi composé de deux pôles : le pôle « Bop central » et le pôle « Contrôle interne financier et animation du réseau ».

Le chef du département coordonnera l'activité entre les deux bureaux, compte tenu des liens fonctionnels qui caractérisent beaucoup de sujets budgétaires.

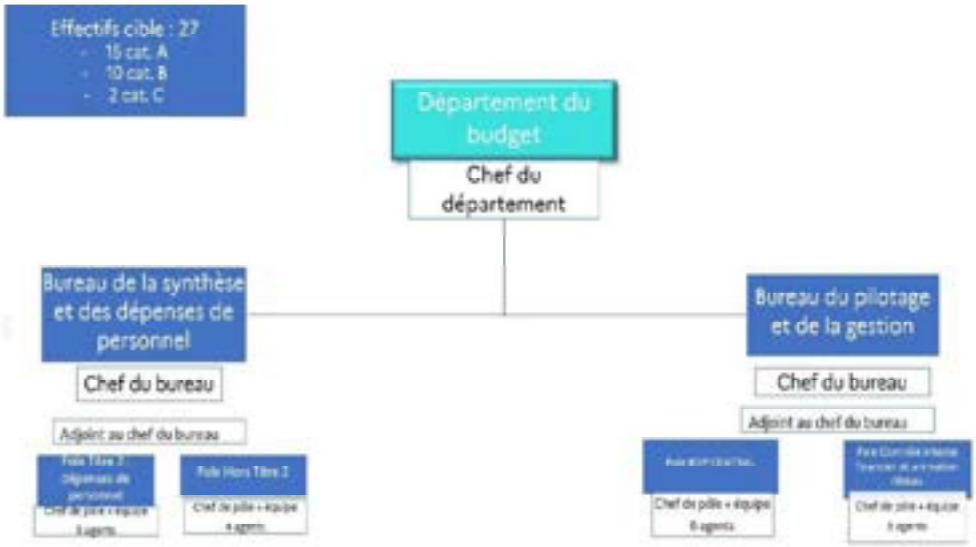
Le pôle impacts et évaluation (PIE) du bureau FiP1 sera lui transféré dans son intégralité à la SDOJI, plus précisément au sein du bureau Accorj – futur bureau de l'organisation des juridictions, qui réalise déjà le volet organisationnel des études d'impact. Ainsi, Ace bureau pourra combiner les dimensions organisationnelles et RH des études d'impact, ainsi que le volet numérique, en saisissant le bureau concerné. Pour rappel, le pôle compte 4 agents (3 agents de catégorie A et 1 agent de catégorie B).

Le **bureau du précontentieux (FiP6)** sera aussi transféré dans son intégralité au sein de la sous-direction du droit et des affaires transversales. Pour rappel, le bureau compte 9 agents (7 agents de cat.A, 1 cat. B, 1 cat. C).

2. Impacts

2.1 Impact sur l'organisation

Organisation-cible



2.2 Impact sur les postes

La transformation en département du budget emporte une requalification du poste de chef du bureau FiP3 en chef de département ainsi que **deux créations de postes de chefs de bureaux** permettant une meilleure reconnaissance des responsabilités exercées.

Par ailleurs, il est prévu le transfert d'un ou deux agents de l'actuel pôle « HT2 » vers le futur pôle « animation du réseau budgétaire », au titre de l'animation des dialogues de gestion budgétaires.

Sans impact pour les agents du pôle PIE-FIP1 et du bureau FiP6.

2.3 Impact sur l'implantation des postes de travail

Impact très mineur sur l'implantation des postes de travail identifié à ce stade pour le département du budget (ex-FiP3).

Déménagement à prévoir s'agissant du bureau FiP1 (pôle PIE) et du bureau FiP6 dans les deux futures sous-directions de rattachement.

2.4 Impact sur les textes règlementaires

Un impact est prévu concernant l'arrêté du 30 décembre 2019 modifié relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice :

- La création du département du budget n'emporte pas de réécriture dans la mesure où l'arrêté décrit les périmètres à la maille des sous-directions ;
- En revanche, le transfert du pôle impact et évaluation emportera une modification de l'arrêté précité, car l'art. 15 indique aujourd'hui que la SDFIP « *contribue à l'élaboration des études d'impact de tout projet normatif* » ;
- De même, le transfert du bureau du précontentieux (FiP6) nécessitera une modification de l'arrêté, car l'art. 15 précise que la SDFIP « *traite les demandes amiables d'indemnisation formées par les particuliers (tiers, usagers) ayant subi des préjudices résultant du fonctionnement défectueux ou non du service public de la justice* ».

2.5 Impact sur les rémunérations

Impact individuel sur les rémunérations pour les agents dont le poste sera requalifié au titre de la création du département du budget.

Pas d'impact identifié pour les autres entités concernées (pôle PIE-FiP1 ; FiP6).

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

TRANSFORMATION DE LA SOUS-DIRECTION DE L'ORGANISATION JUDICIAIRE ET DE L'INNOVATION EN EN SOUS-DIRECTION DE L'ORGANISATION DES JURIDICTIONS ET DE L'INNOVATION

ETUDE D'IMPACT

1

1. Contexte des modifications envisagées

A) Organisation actuelle de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI)

Composée de sept bureaux, la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation exerce des missions dans deux domaines distincts : l'organisation judiciaire d'une part et la maitrise d'ouvrage informatique d'autre part.

Ainsi, aux termes de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice, la sous-direction :

- élabore les textes relatifs à l'organisation et au fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et émet un avis sur les projets législatifs ou réglementaires pouvant avoir des conséquences sur leur fonctionnement ;

- anticipe et accompagne la mise en œuvre des réformes au sein des juridictions ainsi que des expérimentations et en évalue les impacts sur les organisations ;

- réalise des enquêtes auprès des juridictions et propose des plans d'action afin d'en améliorer le fonctionnement ;

- définit et propose des schémas d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services, optimiser les fonctionnalités des outils informatiques, en vue de répondre aux attentes du justiciable ;

- valorise les expériences, les compétences et les savoir-faire professionnels, étudie les processus et les schémas d'organisation, élabore des guides et outils à l'usage des juridictions ;

- mène des missions de diagnostic auprès des services en difficulté ;

- soutient et accompagne les juridictions dans leurs projets innovants ;

- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, le déploiement et le maintien des applicatifs métiers des services judiciaires en matière civile et pénale.

Au 1er mars 2026, la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation compte 195 agents, dont 13 magistrats, 77 fonctionnaires de catégorie A, 99 fonctionnaires de catégorie B et 6 fonctionnaires de catégorie C.

Il convient de préciser que 21 agents, localisés au sein du bureau des applications informatiques pénales (OJI4) sont en réalité placés sous l'autorité hiérarchique et

fonctionnelle de la direction de programme PPN depuis 2021 et qu'à ce titre, ils n'assurent pas de missions pour le compte de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation.

La structuration actuelle de la sous-direction est la suivante :

Organisation actuelle de la sous-direction (bureaux et pôles)



B) Contexte nécessitant une réorganisation

Le ministre de la Justice a choisi de procéder à des transformations structurelles de l'organisation de ses directions.

D'une part, il a été annoncé, le 3 décembre 2025, le **renforcement des attributions numériques du secrétariat général** qui assurera, à compter du 1er septembre 2026, la responsabilité de la maitrise d'ouvrage des applicatifs de procédures pénale et civile, étant précisé que la direction des services judiciaires a vocation à conserver un rôle central en recueillant les besoins numériques des juridictions dans la nouvelle gouvernance portée par le secrétariat général et en assurant la maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage de l'activité des juridictions (PILOT, LMP,...). La mise en œuvre de cette décision emporte, pour la DSJ, les impacts suivants :

- Transfert au secrétariat général de la responsabilité de la maitrise d'ouvrage d'une vingtaine d'applications informatiques :

  - Applications informatiques pénales : Cassiopée, APPI, PRISME, E-MAP, PHN, Minos, J-EMARGEMENT.
  - Applications informatiques civiles : IPWEB, SATI, WINCI TJ, WINCI CA, WINGES, TUTI-MIN, TUTI-MAJ, NATI, minutier civil, CITI, COMCI, PORTALIS.
  - Applications transversales : Portail du justiciable, Portail du SAUJ.

- Transfert au secrétariat général de 101 agents de la SDOJI[1]

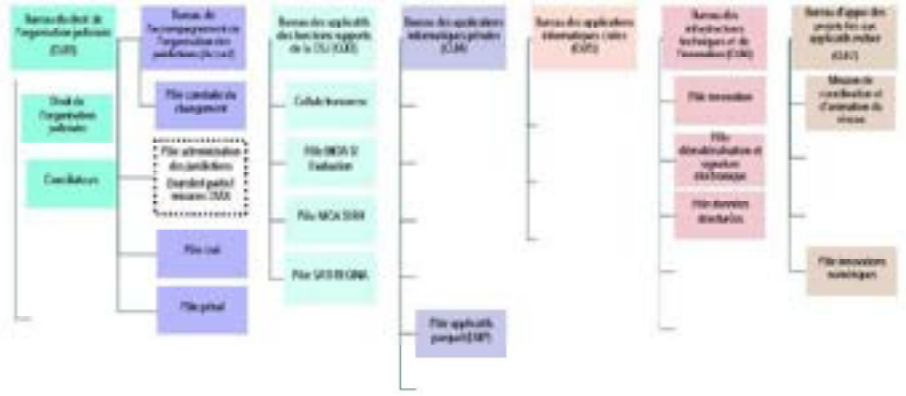
EQUIPES / Postes	Nombre d'agents concernés par le transfert
SDOJI	
Bureau OJI4	67
Bureau OJI5	18
Bureau OJI6	7
Bureau OJI7	19
TOTAL SDOJI	101

D'autre part, **la création de la direction des victimes et des usagers,** qui a vocation à animer les politiques publiques en matière d'aide juridictionnelle, d'aide aux victimes et d'accès au droit, devrait reprendre une partie des missions actuellement assurées par le bureau AccOr.J de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation, à savoir celles en lien avec l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux usagers par les juridictions.

Enfin, le directeur des services judiciaires a annoncé que la direction de projet « Modélisation des organisations » prendrait fin dans les mois à venir et que les missions de cette direction de projet seraient reprises par le bureau AccOr.J.

Compte tenu de ces annonces, et sans évolution de son organisation, la SDOJI serait structurée de la façon suivante au 1er septembre 2026 :

Organisation de la sous-direction au 1er septembre 2026 si sa structure n'évolue pas



[1] *Dont les 21 agents affectés au bureau OJI4 et déjà sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la DP-PPN*

Il convient donc de constater que, sans évolution de l'organisation de la sous-direction, certains agents de la SDOJI seront affectés au 1er septembre 2026 dans des bureaux ayant perdu de nombreuses compétences et toute ou partie de leur chefferie de bureau. Sont concernés les pôles suivants :

- Le pôle LMP du bureau OJI4 (4 personnes),
- Les pôles innovation (3 agents), dématérialisation (4 personnes) et données structurées (5 personnes) du bureau OJI6,
- Les pôles coordination du réseau (5 personnes) et innovation numérique (6 personnes) du bureau OJI7.

2. Objectifs et modalités de la réorganisation

La réorganisation vise à proposer une structure plus lisible, permettant de répondre aux différentes missions qui continueront de relever de la compétence de la SDOJI, à savoir :

- L'accompagnement de l'organisation des juridictions : la sous-direction doit pouvoir continuer à anticiper et accompagner la mise en œuvre des réformes et la transformation numérique au sein des juridictions ; définir et proposer des modèles d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services et réduire les risques procéduraux ; enfin, mener des missions de diagnostic organisationnel auprès des services en difficulté ;

- La maîtrise d'ouvrage des applications RH de la DSJ (LOLFI, Outilgref notamment) ;

- La maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage des juridictions qui resteront de la compétence de la DSJ (PILOT, Les Logiciels Métiers du parquet, l'outil A-JUST) ;

- L'appui aux juridictions pour les questions numériques qui ne relèvent pas de la maîtrise d'ouvrage :

    - Définition d'un schéma d'équipements informatiques, gestion des cartes agent ;
    - Animation du réseau des responsables de la gestion informatique (RGI), responsables de la gestion informatique adjoint (RGIa), ambassadeurs de la transformation numérique (ATN), techniciens informatiques de proximité (TIP) ;
    - Assistance informatique et libertés aux juridictions afin de sécuriser leurs traitements de données.

- Le pilotage des projets innovants, tels que le projet de dématérialisation de l'envoi des courriers « Imprim'FIP » ou la gestion du « système référentiel justice » (SRJ) pour les données en matière d'organisation judiciaire.

Il est envisagé de renommer la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation en « **sous-direction de l'organisation des juridictions et de l'innovation » afin de tenir compte du transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire dans une nouvelle structure.** L'organisation cible de la nouvelle sous-direction est la suivante :



2.1 Transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales

Pour les raisons développées dans l'étude d'impact relative à la création d'une nouvelle sous-direction, il est envisagé de transférer le bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) au sein d'une nouvelle sous-direction chargée des questions juridiques et transversales de la DSJ.

Si le périmètre des missions de ce bureau n'a pas vocation à évoluer, en revanche, il est prévu de renforcer ses effectifs d'un magistrat pour aboutir à terme, à un bureau composé de 3 magistrats et 7 agents de catégorie A.

2.2 Evolution de l'organisation du bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOr.J) qui devient le bureau de l'organisation des juridictions

2.1.1 Objectifs

La réorganisation du bureau AccOr.J poursuit un double objectif :

- D'une part, il est nécessaire de prendre en compte les évolutions structurelles d'organisation du ministère qui vont impacter le périmètre actuel des missions de ce bureau, avec la perte de sa compétence concernant la prise en compte de l'usager dans les juridictions mais également la réintégration, en son sein, des missions de la direction de projet « modélisation des organisations ».

- D'autre part, cette réorganisation vise à renforcer la capacité du bureau à évaluer les projets de réforme et à assurer un suivi efficient de leur mise en œuvre. Ainsi, il est envisagé d'intégrer le pôle « étude d'impacts » du bureau FIP1 au sein du bureau AccOr.J. En effet, ce pôle réalise des études d'impacts, lorsqu'il est saisi par les directions normatives du ministère (DACS, DACG) ou toute autre direction sur tout projet de texte législatif ou réglementaire ayant une incidence sur l'activité des services judiciaires. A l'aide des référentiels de charge de travail Outilgref pour le greffe et Degrandi pour les magistrats, le pôle élabore des hypothèses afin de calculer des gains ou des besoins en moyens humains (ETPT) de magistrats et de greffiers. Ces études sont éclairantes, mais nécessitent d'être conjugués avec les impacts organisationnels, qui sont eux décrits et anticipés par le bureau AccOr.J. Le transfert de ce pôle au sein de la SDOJI permettra de disposer d'une approche consolidée des études d'impacts.

2.1.2 Organisation cible du bureau

Il est envisagé d'organiser le bureau en deux sections et quatre pôles :

<table>
<tr><th colspan="4">Bureau de l'organisation des juridictions (actuel AccOr.J)</th></tr>
<tr><td colspan="4">Cheffe de bureau (magistrat)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Section de l'impact et du suivi des projets nationaux

Cheffe de section (magistrat ou A)
Adjoint chef de section (magistrat ou A)</td><td colspan="2">Section modélisation et accompagnement

Cheffe de section (magistrat ou A) :
Adjoint chef de section (magistrat – ou A) :</td></tr>
<tr><td>Pôle études d'impact (issu de FIP1)</td><td>Pôle projets nationaux</td><td>Pôle modélisation des organisations</td><td>Pôle accompagnement organisationnel</td></tr>
</table>

Comptant actuellement 23 agents, dont 4 magistrats, 14 agents de catégorie A et 5 agents de catégorie B, ce bureau serait renforcé par les agents de la DPMO (1 magistrat, 3 agents de catégorie A et 1 agent de catégorie B) et les agents du pôle étude d'impact du bureau FIP1 (3 agents de catégorie A et 1 agent de catégorie B). Le bureau comptera ainsi 32 agents.

2.3 Maintien en l'état du bureau OJI3 qui devient le bureau des applications RH de la DSJ

Dans le cadre de la réorganisation de la fonction numérique du ministère, il a été acté que l'applicatif civil SATI, dont la maîtrise d'ouvrage est actuellement assurée par le bureau OJI3, sera transféré au secrétariat général à compter du 1er septembre 2026.

Cet applicatif reste à ce jour utilisé pour les cessions des rémunérations qui n'ont pas été déjudiciarisées (3 000 dossiers). En revanche, il n'est plus utilisé pour le suivi des procédures de saisie des rémunérations depuis que ce contentieux a été transféré, à compter du 1er juillet 2025, aux commissaires de justice. Ainsi, l'application SATI ne représente qu'une part infime des missions actuelles du bureau OJI3 (évaluée à 0,2 ETPT).

Dans ces conditions, il n'est pas envisagé de faire évoluer l'organisation de l'actuel bureau OJI3 qui conservera sa compétence de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des applications utilisées par la DSJ, notamment LOLFI et OUTILGREF. Il n'est pas non plus envisagé de faire évoluer les effectifs de ce bureau.

2.4 Création d'un bureau des applications de pilotage des juridictions

2.2.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau afin de regrouper dans une même entité les applications informatiques dont la DSJ continuera à assurer la maîtrise d'ouvrage et qui présentent comme dénominateur commun d'être utilisés par les juridictions pour piloter leurs activités.

Ainsi, ce bureau regroupera :

- Le pôle des « applicatifs parquet » de l'actuel bureau OJI4
- Le pôle innovation numérique du bureau OJI7 qui assure la maîtrise d'ouvrage de l'applicatif PILOT
- L'équipe chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre d'A-JUST, étant précisé que cette dernière est actuellement rattachée au sous-directeur de l'organisation judiciaire et de l'innovation.

2.2.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par un adjoint, et il comprendra trois pôles : un pôle « applications pénales », un pôle « PILOT » et un pôle « AJUST ».

Bureau des applications de pilotage des juridictions		
Chef de bureau		
Adjoint chef de bureau		
Pôle applications pénales	Pôle PILOT	Projet AJUST

Les effectifs des actuels pôles « applicatifs parquet » d'OJI4 et « innovation numérique en charge de PILOT » du bureau OJI7 seront ainsi intégrés à une nouvelle structure, sans évolution de leurs missions.

En termes d'effectifs, le bureau sera composé d'une chefferie de bureau (2 agents), de cinq agents au pôle « applications pénales », de six agents au pôle PILOT, et de trois agents au pôle A-JUST, soit au total 16 agents.

2.3 Création d'un bureau de l'appui numérique aux juridictions

2.3.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau de l'appui numérique aux juridictions afin de regrouper au sein d'une même entité des missions actuellement confiées à différents bureaux et qui présentent comme dénominateur commun de répondre aux besoins numériques du réseau des services judiciaires pour toutes les questions qui ne portent pas sur les applications informatiques.

Ainsi, ce bureau a vocation à intégrer :

- Le pôle dématérialisation du bureau OJI6, composé de 4 agents, qui s'occupe notamment des cartes agent du réseau des services judiciaires, de la gestion des licences, de la doctrine d'équipements informatiques, des campagnes de tests de comptabilité du matériel informatique en cas de montée de version Windows, des habilitations aux pages blanches du ministère, de l'accès sécurisé aux applications du ministère ou aux applications d'autres ministères (exemple : le système d'information du ministère de l'intérieur « FPR »).
- La cellule de coordination du bureau OJI7, composée de 5 agents, qui coordonne l'activité des responsables de la gestion informatique (RGI), responsables de la gestion informatique adjoints (RGIa), ambassadeurs de la

transformation numérique (ATN) et techniciens informatiques de proximité (TIP).

- La cellule informatique et libertés et sécurité des systèmes d'information, composée de 6 agents, qui est actuellement rattachée au directeur des services judiciaires. Cette cellule est notamment chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie et de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de la DSJ, d'élaborer la stratégie en matière de sensibilisation à la cyber-sécurité, de piloter la stratégie « informatique et libertés », et d'accompagner les juridictions afin d'assurer l'encadrement de leurs traitements de données et le respect des règles en matière de sécurité des systèmes d'information.

2.3.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par deux adjoints.

Il sera organisé autour de quatre ou cinq pôles dédiés aux missions suivantes :

- **La coordination territoriale**, chargé de l'animation du réseau des correspondants informatiques de la DSJ (RGI, RGIa, ATN, TIP)
- **La modernisation**, chargé de la gestion des projets de dématérialisation, des travaux concernant l'accès à des applicatifs extérieurs au ministère et des travaux concernant les outils utilisés par les correspondants informatiques de la DSJ (par exemple, le projet ASSIST, le projet IMPRIM'FIP, les travaux concernant l'interconnexion du ministère de la justice à des applications du ministère de l'intérieur, le déploiement de l'outil ORION qui a vocation à fluidifier l'accueil dans les juridictions,...).
- **La « sécurité numérique et assistance informatique et libertés »**
- **La pôle « environnement de travail numérique et habilitations »**, chargé de la gestion des cartes agent et des licences, de la doctrine d'équipements informatiques, des campagnes de tests de comptabilité du matériel informatique en cas de montée de version Windows, des habilitations aux pages blanches du ministère.

L'organisation cible prévoit que ce bureau soit composé de 21 agents, répartis comme suit :

- 1 chef de bureau et 2 adjoints ;
- 5 agents au pôle coordination territoriale ;
- 4 agents au pôle modernisation ;
- 5 agents au pôle « sécurité numérique / informatique et liberté »
- 4 agents au pôle « environnement de travail et habilitations »

2.4 Création d'un bureau de l'innovation et de la donnée

2.3.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau de l'innovation et de la donnée qui a vocation à regrouper deux pôles du bureau OJI6, à savoir :

- Le pôle des données structurées : ce pôle gère des données de référence des services judiciaires qui sont enregistrées au sein de la base de données nommée Système de Référence Justice (SRJ) ou GAIA. Ainsi, ce pôle est responsable de la création et du maintien à jour des données de référence utilisées par une soixantaine d'applications métiers, internes ou externes au ministère de la justice. Il assure par ailleurs la formation et la communication auprès des équipes de maîtrise d'ouvrage informatique en charge des applications métiers.
- Le pôle « innovation » du bureau OJI6 qui assure le pilotage et le suivi de plusieurs projets innovants ou expérimentations, tel que l'expérimentation de l'automatisation des procédures (RPA) au sein des services judiciaires ou la construction et l'expérimentation du référentiel national des partenaires justice (RPJ).

Un pôle « intelligence artificielle » sera également créé au sein de ce bureau. Ce pôle aura pour mission d'appuyer la direction de programme « intelligence artificielle » du secrétariat général qui a sollicité de la DSJ, comme des autres directions métiers, la désignation de référents qui seront chargés d'aider la direction des programme IA à la conception des outils IA, de soutenir les formations et les déploiements des outils d'IA au sein du réseau des services judiciaires.

2.3.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par un adjoint.

Il sera organisé autour de trois pôles dédiés aux missions suivantes :

- Un pôle « données structurées » ;
- Un pôle « innovation » ;
- Un pôle « intelligence artificielle ».

L'organisation cible prévoit que ce bureau soit, à terme, composé de 15 agents, répartis comme suit :

- 1 chef de bureau et 1 adjoint ;
- 5 agents au pôle « données structurées » ;
- 4 agents au pôle innovation ;

- 4 agents au pôle « intelligence artificielle ».

3. Impacts de la réorganisation envisagée

3.1 Impacts sur les postes

La réorganisation envisagée ne modifiera pas les fiches de poste des agents concernés. Elle vise à réorganiser des bureaux en regroupant, dans des ensembles cohérents, des pôles qui se trouvent actuellement dans des structures qui seront partiellement transférées au secrétariat général à compter du 1er septembre prochain.

Ainsi, à titre d'exemple, les agents du pôle « applicatifs parquet » de l'actuel bureau OJI4 continueront à exercer les mêmes missions à compter du 1er septembre 2026, à savoir la maîtrise d'ouvrage des « logiciels métiers du parquet » (LMP). En revanche, ils seront affectés dans un nouveau bureau, avec une nouvelle chefferie de bureau, dès lors que les autres pôles de l'actuel bureau OJI4 ont vocation à être transférés au secrétariat général.

L'impact sur les postes peut être résumé comme suit :

Modification des bureaux	Redéploiement interne DSJ / Créations CLE 2026	Demande de créations supplémentaires
Transfert du bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) au sein de la nouvelle sous-direction du droit et des affaires transversales	* Départ de 9 agents (2M et 7A) au profit de la nouvelle SD	
Transformation du bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOrJ) qui deviendra le bureau de l'organisation des juridictions	* renforts provenant de FIP1 : 4A * renforts provenant de la DPMO : 1M, 3A et 1B **=> renfort total : 9 agents soit 32 postes localisés**	
Changement de dénomination du bureau des applicatifs métiers destinés aux fonctions supports (OJI3) en bureau des applications RH de la DSJ ;		
Création d'un bureau des applications de pilotage des juridictions (OJI4) ;	* 5 agents (1A et 4B) provenant d'OJI4 * 6 agents (2A et 4B) provenant d'OJI7 * 4 agents (4A) provenant de la DP AJUST * 1 création poste de magistrat CLE 2026 **=> regroupement d'agents : 15 agents** **=> Renfort CLE 2026 : 1 magistrat**	

Création d'un bureau de l'appui numérique aux juridictions (OJI5) ;	* 1 magistrat (renfort interne DSJ) * 5 agents du bureau OJI6 – chef de bureau et pôle démat (3A et 2B) * 6 agents de la cellule IL : 6A * 5 agents (1A 4 B) provenant du bureau OJI7; * 2 créations de postes catégorie A CLE 2026 **=> regroupement d'agents : 17 agents** **=> renfort CLE 2026 : 2 agents**	**Demande de création supplémentaire de 2 postes :** - 1 agent rédacteur qualifié IL - 1 agent rédacteur qualifié pôle démat
Création d'un bureau de l'innovation et de la donnée (OJI6)	* 5 agents (3A - 2B) provenant du bureau OJI6 - pôle données * 3 agents (2A et 1B) provenant du bureau OJI6 - pôle innovation * 1 création poste de magistrat CLE 2026 * 4 créations de poste d'agents CLE 2026 : 1 pôle innovation / 3 pôle IA **=> regroupement d'agents : 8 agents** **=> renfort CLE 2026 : 1 magistrat et 4 agents**	**Demande de création supplémentaire de 3 postes :** - 1 agent au pôle innovation - 1 agent pôle SRJ - 1 agent pôle IA

3.2 Impacts sur l'implantation des postes de travail

Les bureaux de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation sont actuellement répartis sur deux sites : le bâtiment du Millénaire II (OJI4, OJI5 et OJI6) et le bâtiment du Millénaire III (OJI1, AccOr.J, OJI3 et OJI7).

La réorganisation envisagée pourra conduire à des mouvements entre bureaux et éventuellement à des changements de site. Un travail en lien avec le secrétariat général sera nécessaire afin de définir un « microzonning ». La DSJ sera attentive à deux points :

- Limiter au maximum les changements de site des agents ;
- Veiller dans la définition du « microzonning » à créer ou maintenir des synergies entre les bureaux et les pôles qui ont vocation à collaborer étroitement.

3.2 Impacts sur les textes règlementaires

Le transfert de plusieurs bureaux au secrétariat général et la création de trois nouveaux bureaux requiert une modification de l'article 16 de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice.

3.3 Impacts sur les rémunérations

Aucun impact sur les rémunérations n'est identifié.

4. Calendrier de mise en œuvre des évolutions d'organisation

En amont du CSA, les actions suivantes ont été réalisées :

- Les agents des bureaux OJI4, OJI6 et OJI7 qui ont vocation à rester à la DSJ, dans le cadre de la nouvelle sous-direction de l'organisation des juridictions et de l'innovation ont tous été reçus individuellement par le sous-directeur ou son adjoint au cours des mois de février et de mars ;
- Les agents du bureau AccOr.J ont été reçus collectivement par le sous-directeur et son adjointe au mois d'avril 2026 ;
- Le pôle RHSP de la DSJ et les sous-directions des ressources humaines des greffes et de la magistrature ont été étroitement associées aux travaux afin d'apporter des réponses aux questions que se posaient les agents.

La date d'entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la sous-direction de l'organisation des juridictions et de l'innovation (SDOJI) est prévue le 1er septembre 2026.

Propositions de modification de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice **(nouveaux éléments en rouge)**

Article 15

La sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance :

- élabore les documents budgétaires, recueille et évalue les besoins des services judiciaires en fonctionnement et en investissement, répartit les moyens nécessaires à leur fonctionnement en lien avec les responsables de budgets opérationnels de programme et assure la gestion financière des personnels ;

- analyse l'activité des juridictions sur la base des statistiques d'activité restituées dans l'outil d'analyse décisionnelle Pharos, et est en charge du contrôle de gestion et de la conduite des dialogues de gestion ;

~~- contribue à l'élaboration des études d'impact de tout projet normatif ;~~

- participe à la politique ministérielle d'achats conduite par le responsable ministériel des achats du secrétariat général et pilote la politique d'achats spécifique aux services judiciaires ;

- contribue par son expertise à la maîtrise des frais de justice et des autres dépenses ;

- contribue pour les services judiciaires à la définition des besoins en matière d'investissements immobiliers et assure le suivi des besoins en matière d'entretien immobilier, d'exploitation maintenance et de gestion du patrimoine judiciaire ;

- définit et met en œuvre les principales orientations des politiques de sécurité et de défense, et de sûreté qui s'appliquent dans les juridictions et les établissements ;

~~- traite les demandes amiables d'indemnisation formées par les particuliers (tiers, usagers) ayant subi des préjudices résultant du fonctionnement défectueux ou non du service public de la justice.~~

Article 16

La sous-direction de l'organisation des juridictions ~~judiciaire~~ et de l'innovation :

~~- élabore les textes relatifs à la création, la suppression, l'organisation et le fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et émet un avis sur les projets législatifs ou réglementaires pouvant avoir des conséquences sur leur fonctionnement ;~~

- anticipe et accompagne la mise en œuvre des réformes et la transformation numérique au sein des juridictions ;

- définit et propose des modèles d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services et réduire les risques procéduraux ;

- mène des missions de diagnostic auprès des services en difficulté ;

- contribue à l'élaboration des études d'impact des projets normatifs ;

- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, le déploiement des applicatifs métiers de pilotage de l'activité juridictionnelle ~~des services judiciaires en matière civile et pénale et des applicatifs destinés aux fonctions support relevant de l'autorité de la direction~~ ;

- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, la maîtrise d'œuvre et le déploiement ~~des applicatifs métiers des services judiciaires en matière civile et pénale et~~ des applicatifs de gestion des ressources humaines qui relèvent ~~relevant~~ de l'autorité de la direction ;

~~- assure des missions de support et de formation pour les applicatifs métiers des services judiciaires ;~~

- contribue, en lien avec le secrétariat général, à la mise en place de la dématérialisation et de projets innovants s'appuyant notamment sur les outils de signature électronique et d'archivage électronique du ministère, et à la circularisation de la donnée métier par les échanges inter-applicatifs et les solutions API;

- définit le schéma d'équipement informatique des juridictions judiciaires et les accompagne ;

- anime et accompagne le réseau des acteurs informatiques des services administratifs régionaux et des juridictions, afin de favoriser le partage de bonnes pratiques, la mutualisation des outils et l'organisation des déploiements des applicatifs numériques.

- Veille à la protection des données pour les traitements nationaux et locaux dont la direction est responsable, apporte une assistance « informatique et libertés » aux juridictions judiciaires et met en œuvre les préconisations en matière de sécurité des systèmes d'information dans son champ de responsabilité.

Article 16 Bis

La sous-direction du droit et des affaires transversales :

- Elabore les textes relatifs à la localisation, la création, la suppression, la spécialisation, l'organisation et le fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et les textes statutaires et indemnitaires propres aux conciliateurs de justice ;

- Assure le suivi de la carte judiciaire et de l'organisation et du fonctionnement des juridictions judiciaires ;

- Participe à l'élaboration des textes pouvant avoir des incidences sur les règles d'institution, d'organisation et fonctionnement des juridictions judiciaires ainsi que sur la situation des conciliateurs de justice ;

-Traite les demandes amiables d'indemnisation formulées par les usagers ou les tiers en réparation des préjudices causés par des dysfonctionnements du service public de la justice, des bris de portes ou autres dégâts matériels causés dans le cadre d'une opération de police judiciaire, de perte de loyers en raison du placement sous scellés d'un bien immobilier pour les besoins d'une enquête judiciaire et des sinistres survenus au sein d'un bâtiment judiciaire,

- Assure une fonction prospective dans son domaine de compétences ;

- Assure, pour ce qui la concerne, le suivi du contentieux législatif et règlementaire ;

- Coordonne la participation de la direction aux travaux de recherche du ministère de la justice et le suivi des enquêtes et évaluations sur les thématiques relevant du champ de la direction ;

- Réalise des évaluations thématiques quantitatives et qualitatives pour la direction ;

- Coordonne les actions de la direction en matière de lutte contre le risque corruptif et pour les questions transversales relatives à l'outre-mer.

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

REORGANISATION DE LA SOUS-DIRECTION

DE L'ORGANISATION JUDICIAIRE ET DE L'INNOVATION

ETUDE D'IMPACT

1

1. Contexte des modifications envisagées

1.1 Organisation actuelle de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI)

Composée de sept bureaux, la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation exerce des missions dans deux domaines distincts : l'organisation judiciaire d'une part et la maitrise d'ouvrage informatique d'autre part.

Ainsi, aux termes de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice, la sous-direction :

- élabore les textes relatifs à l'organisation et au fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et émet un avis sur les projets législatifs ou réglementaires pouvant avoir des conséquences sur leur fonctionnement ;

- anticipe et accompagne la mise en œuvre des réformes au sein des juridictions ainsi que des expérimentations et en évalue les impacts sur les organisations ;

- réalise des enquêtes auprès des juridictions et propose des plans d'action afin d'en améliorer le fonctionnement ;

- définit et propose des schémas d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services, optimiser les fonctionnalités des outils informatiques, en vue de répondre aux attentes du justiciable ;

- valorise les expériences, les compétences et les savoir-faire professionnels, étudie les processus et les schémas d'organisation, élabore des guides et outils à l'usage des juridictions ;

- mène des missions de diagnostic auprès des services en difficulté ;

- soutient et accompagne les juridictions dans leurs projets innovants ;

- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, le déploiement et le maintien des applicatifs métiers des services judiciaires en matière civile et pénale.

Au 1er mars 2026, la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation compte 195 agents, dont 13 magistrats, 77 fonctionnaires de catégorie A, 99 fonctionnaires de catégorie B et 6 fonctionnaires de catégorie C.

Il convient de préciser que 21 agents, localisés au sein du bureau des applications informatiques pénales (OJI4) sont en réalité placés sous l'autorité hiérarchique et

fonctionnelle de la direction de programme PPN depuis 2021 et qu'à ce titre, ils n'assurent pas de missions pour le compte de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation.

La structuration actuelle de la sous-direction est la suivante :

Organisation actuelle de la sous-direction (bureaux et pôles)



1.2 Contexte nécessitant une réorganisation

Le ministre de la Justice a choisi de procéder à des transformations structurelles de l'organisation de ses directions.

D'une part, il a été annoncé, le 3 décembre 2025, le **renforcement des attributions numériques du secrétariat général** qui assurera, à compter du 1er septembre 2026, la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage des applicatifs de procédures pénale et civile, étant précisé que la direction des services judiciaires a vocation à conserver un rôle central en recueillant les besoins numériques des juridictions dans la nouvelle gouvernance portée par le secrétariat général et en assurant la maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage de l'activité des juridictions (PILOT, LMP,...). La mise en œuvre de cette décision emporte, pour la DSJ, les impacts suivants :

- Transfert au secrétariat général de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage d'une vingtaine d'applications informatiques :

  - Applications informatiques pénales : Cassiopée, APPI, PRISME, E-MAP, PHN, Minos, J-EMARGEMENT.
  - Applications informatiques civiles : IPWEB, SATI, WINCI TJ, WINCI CA, WINGES, TUTI-MIN, TUTI-MAJ, NATI, minutier civil, CITI, COMCI, PORTALIS.
  - Applications transversales : Portail du justiciable, Portail du SAUJ.

- Transfert au secrétariat général de 101 agents de la SDOJI[1]

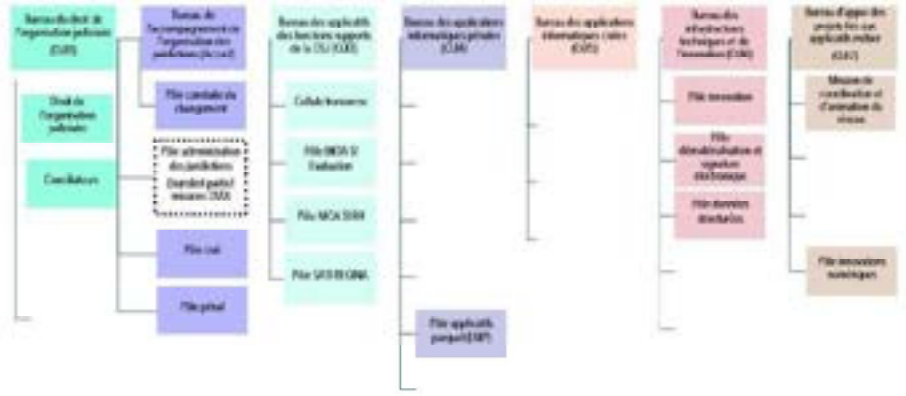
EQUIPES / Postes	Nombre d'agents concernés par le transfert
SDOJI	
Bureau OJI4	67
Bureau OJI5	18
Bureau OJI6	7
Bureau OJI7	19
TOTAL SDOJI	101

D'autre part, **la création de la direction des victimes et des usagers,** qui a vocation à animer les politiques publiques en matière d'aide juridictionnelle, d'aide aux victimes et d'accès au droit, devrait reprendre une partie des missions actuellement assurées par le bureau AccOr.J de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation, à savoir celles en lien avec l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux usagers par les juridictions.

Enfin, le directeur des services judiciaires a annoncé que la direction de projet « Modélisation des organisations » prendrait fin dans les mois à venir et que les missions de cette direction de projet seraient reprises par le bureau AccOr.J.

Compte tenu de ces annonces, et sans évolution de son organisation, la SDOJI serait structurée de la façon suivante au 1er septembre 2026 :

Organisation de la sous-direction au 1er septembre 2026 si sa structure n'évolue pas



[1] *Dont les 21 agents affectés au bureau OJI4 et déjà sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la DP-PPN*

Il convient donc de constater que, sans évolution de l'organisation de la sous-direction, certains agents de la SDOJI seront affectés au 1er septembre 2026 dans des bureaux ayant perdu de nombreuses compétences et toute ou partie de leur chefferie de bureau. Sont concernés les pôles suivants :

- Le pôle LMP du bureau OJI4 (4 personnes),
- Les pôles innovation (3 agents), dématérialisation (4 personnes) et données structurées (5 personnes) du bureau OJI6,
- Les pôles coordination du réseau (5 personnes) et innovation numérique (6 personnes) du bureau OJI7.

2. Objectifs et principes d'adaptation de l'organisation

La réorganisation vise à proposer une structure plus lisible, permettant de répondre aux différentes missions qui continueront de relever de la compétence de la SDOJI, à savoir :

- L'accompagnement de l'organisation des juridictions : la sous-direction doit pouvoir continuer à anticiper et accompagner la mise en œuvre des réformes et la transformation numérique au sein des juridictions ; définir et proposer des modèles d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services et réduire les risques procéduraux ; enfin, mener des missions de diagnostic organisationnel auprès des services en difficulté ;

- La maîtrise d'ouvrage des applications RH de la DSJ (LOLFI, Outilgref notamment) ;

- La maîtrise d'ouvrage des applications de pilotage des juridictions qui resteront de la compétence de la DSJ (PILOT, Les Logiciels Métiers du parquet, l'outil A-JUST) ;

- L'appui aux juridictions pour les questions numériques qui ne relèvent pas de la maîtrise d'ouvrage :

    - Définition d'un schéma d'équipements informatiques, gestion des cartes agent ;
    - Animation du réseau des responsables de la gestion informatique (RGI), responsables de la gestion informatique adjoint (RGIa), ambassadeurs de la transformation numérique (ATN), techniciens informatiques de proximité (TIP) ;
    - Assistance informatique et libertés aux juridictions afin de sécuriser leurs traitements de données.

- Le pilotage des projets innovants, tels que le projet de dématérialisation de l'envoi des courriers « Imprim'FIP » ou la gestion du « système référentiel justice » (SRJ) pour les données en matière d'organisation judiciaire.

L'organisation cible de la nouvelle sous-direction est la suivante :



2.1 Absence d'évolution du bureau du droit de l'organisation judiciaire

Le périmètre des missions de ce bureau n'a pas vocation à évoluer. En revanche, il est prévu de renforcer ses effectifs d'un magistrat pour aboutir à terme, à un bureau composé de 3 magistrats et 7 agents de catégorie A.

2.2 Evolution de l'organisation du bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOr.J) qui devient le bureau de l'organisation des juridictions

2.1.1 Objectifs

La réorganisation du bureau AccOr.J poursuit un double objectif :

- D'une part, il est nécessaire de prendre en compte les évolutions structurelles d'organisation du ministère qui vont impacter le périmètre actuel des missions de ce bureau, avec la perte de sa compétence concernant la prise en compte

de l'usager dans les juridictions mais également la réintégration, en son sein, des missions de la direction de projet « modélisation des organisations ».

- D'autre part, cette réorganisation vise à renforcer la capacité du bureau à évaluer les projets de réforme et à assurer un suivi efficient de leur mise en œuvre. Ainsi, il est envisagé d'intégrer le pôle « étude d'impacts » du bureau FIP1 au sein du bureau AccOr.J. En effet, ce pôle réalise des études d'impacts, lorsqu'il est saisi par les directions normatives du ministère (DACS, DACG) ou toute autre direction sur tout projet de texte législatif ou réglementaire ayant une incidence sur l'activité des services judiciaires. A l'aide des référentiels de charge de travail Outilgref pour le greffe et Degrandi pour les magistrats, le pôle élabore des hypothèses afin de calculer des gains ou des besoins en moyens humains (ETPT) de magistrats et de greffiers. Ces études sont éclairantes, mais nécessitent d'être conjugués avec les impacts organisationnels, qui sont eux décrits et anticipés par le bureau AccOr.J. Le transfert de ce pôle au sein de la SDOJI permettra de disposer d'une approche consolidée des études d'impacts.

2.1.2 Organisation cible du bureau

Il est envisagé d'organiser le bureau en deux sections et quatre pôles :

<table>
<tr><th colspan="4">Bureau de l'organisation des juridictions (actuel AccOr.J)</th></tr>
<tr><td colspan="4">Cheffe de bureau (magistrat)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Section de l'impact et du suivi des projets nationaux

Cheffe de section (magistrat ou A)
Adjoint chef de section (magistrat ou A)</td><td colspan="2">Section modélisation et accompagnement

Cheffe de section (magistrat ou A) :
Adjoint chef de section (magistrat – ou A) :</td></tr>
<tr><td>Pôle études d'impact (issu de FIP1)</td><td>Pôle projets nationaux</td><td>Pôle modélisation des organisations</td><td>Pôle accompagnement organisationnel</td></tr>
</table>

Comptant actuellement 23 agents, dont 4 magistrats, 14 agents de catégorie A et 5 agents de catégorie B, ce bureau serait renforcé par les agents de la DPMO (1 magistrat, 3 agents de catégorie A et 1 agent de catégorie B) et les agents du pôle étude d'impact du bureau FIP1 (3 agents de catégorie A). Le bureau comptera ainsi 31 agents.

2.3 Maintien en l'état du bureau OJI3 qui devient le bureau des applications RH de la DSJ

Dans le cadre de la réorganisation de la fonction numérique du ministère, il a été acté que l'applicatif civil SATI, dont la maîtrise d'ouvrage est actuellement assurée

par le bureau OJI3, sera transféré au secrétariat général à compter du 1er septembre 2026.

Cet applicatif reste à ce jour utilisé pour les cessions des rémunérations qui n'ont pas été déjudiciarisées (3 000 dossiers). En revanche, il n'est plus utilisé pour le suivi des procédures de saisie des rémunérations depuis que ce contentieux a été transféré, à compter du 1er juillet 2025, aux commissaires de justice. Ainsi, l'application SATI ne représente qu'une part infime des missions actuelles du bureau OJI3 (évaluée à 0,2 ETPT).

Dans ces conditions, il n'est pas envisagé de faire évoluer l'organisation de l'actuel bureau OJI3 qui conservera sa compétence de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des applications utilisées par la DSJ, notamment LOLFI et OUTILGREF. Il n'est pas non plus envisagé de faire évoluer les effectifs de ce bureau.

2.4 Création d'un bureau des applications de pilotage des juridictions

2.4.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau afin de regrouper dans une même entité les applications informatiques dont la DSJ continuera à assurer la maîtrise d'ouvrage et qui présentent comme dénominateur commun d'être utilisés par les juridictions pour piloter leurs activités.

Ainsi, ce bureau regroupera :

- Le pôle LMP de l'actuel bureau OJI4
- Le pôle innovation numérique du bureau OJI7 qui assure la maîtrise d'ouvrage de l'applicatif PILOT
- L'équipe chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre d'A-JUST, étant précisée que cette dernière est actuellement rattachée au sous-directeur de l'organisation judiciaire et de l'innovation.

2.4.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par un adjoint, et il comprendra trois pôles : un pôle « LMP », un pôle « PILOT » et un pôle « AJUST ».

Bureau des applications de pilotage des juridictions (OJI4)		
Chef de bureau		
Adjoint chef de bureau		
Pôle LMP	Pôle PILOT	Projet AJUST

Les effectifs des actuels pôles LMP d'OJI4 et « innovation numérique en charge de PILOT » du bureau OJI7 seront ainsi intégrés à une nouvelle structure, sans évolution de leurs missions.

En termes d'effectifs, le bureau sera composé d'une chefferie de bureau (2 agents), de cinq agents au pôle « LMP », de cinq agents au pôle PILOT, et de trois agents au pôle A-JUST, soit au total 15 agents. Des prestataires pourront assister les pôles, notamment le pôle A-JUST.

2.5 Création d'un bureau de l'innovation (OJI5)

2.5.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau de l'innovation qui a vocation à regrouper deux pôles du bureau OJI6, à savoir :

- Le pôle des données structurées : ce pôle gère des données de référence des services judiciaires qui sont enregistrées au sein de la base de données nommée Système de Référence Justice (SRJ) ou GAIA. Ainsi, ce pôle est responsable de la création et du maintien à jour des données de référence utilisées par une soixantaine d'applications métiers, internes ou externes au ministère de la justice. Il assure par ailleurs la formation et la communication auprès des équipes de maîtrise d'ouvrage informatique en charge des applications métiers.
- Le pôle « innovation » du bureau OJI6 qui assure le pilotage et le suivi de plusieurs projets innovants ou expérimentations, tel que l'expérimentation de l'automatisation des procédures (RPA) au sein des services judiciaires ou la construction et l'expérimentation du référentiel national des partenaires justice (RPJ).

Un pôle « intelligence artificielle » sera également créé au sein de ce bureau. Ce pôle aura pour mission d'appuyer la direction de programme « intelligence artificielle » du secrétariat général qui a sollicité de la DSJ, comme des autres directions métiers, la désignation de référents qui seront chargés d'aider la direction des programme IA à la conception des outils IA, de soutenir les formations et les déploiements des outils d'IA au sein du réseau des services judiciaires.

2.5.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par un adjoint.

Il sera organisé autour de trois pôles dédiés aux missions suivantes :

- Un pôle « données structurées » ;
- Un pôle « projets innovants » ;

- Un pôle « intelligence artificielle ».

L'organisation cible prévoit que ce bureau soit, à terme, composé de 15 agents, répartis comme suit :

- 1 chef de bureau et 1 adjoint ;
- 5 agents au pôle « données structurées » ;
- 4 agents au pôle « projets innovants » ;
- 4 agents au pôle « intelligence artificielle ».

2.6 Création d'un bureau de l'appui numérique aux juridictions (OJI6)

2.6.1 Objectifs

Il est envisagé de créer un nouveau bureau de l'appui numérique aux juridictions afin de regrouper au sein d'une même entité des missions actuellement confiées à différents bureaux et qui présentent comme dénominateur commun de répondre aux besoins numériques du réseau des services judiciaires pour toutes les questions qui ne portent pas sur les applications informatiques.

Ainsi, ce bureau a vocation à intégrer :

- Le pôle dématérialisation du bureau OJI6, composé de 4 agents, qui s'occupe notamment des cartes agent du réseau des services judiciaires, de la gestion des licences, de la doctrine d'équipements informatiques, des campagnes de tests de comptabilité du matériel informatique en cas de montée de version Windows, des habilitations aux pages blanches du ministère, de l'accès sécurisé aux applications du ministère ou aux applications d'autres ministères (exemple : le système d'information du ministère de l'intérieur « FPR »).
- La cellule de coordination du bureau OJI7, composée de 5 agents, qui coordonne l'activité des responsables de la gestion informatique (RGI), responsables de la gestion informatique adjoints (RGIa), ambassadeurs de la transformation numérique (ATN) et techniciens informatiques de proximité (TIP).
- La cellule informatique et libertés et sécurité des systèmes d'information, composée de 6 agents, qui est actuellement rattachée au directeur des services judiciaires. Cette cellule est notamment chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie et de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de la DSJ, d'élaborer la stratégie en matière de sensibilisation à la cyber-sécurité, de piloter la stratégie « informatique et libertés », et d'accompagner les juridictions afin d'assurer l'encadrement de leurs traitements de données et le respect des règles en matière de sécurité des systèmes d'information.

2.6.2 Organisation cible du bureau

Ce bureau sera dirigé par un chef de bureau, secondé par deux adjoints.

Il sera organisé autour de quatre ou cinq pôles dédiés aux missions suivantes :

- **La coordination territoriale**, chargé de l'animation du réseau des correspondants informatiques de la DSJ (RGI, RGIa, ATN, TIP)
- **La modernisation**, chargé de la gestion des projets de dématérialisation, des travaux concernant l'accès à des applicatifs extérieurs au ministère et des travaux concernant les outils utilisés par les correspondants informatiques de la DSJ (par exemple, le projet ASSIST, le projet IMPRIM'FIP, les travaux concernant l'interconnexion du ministère de la justice à des applications du ministère de l'intérieur, le déploiement de l'outil ORION qui a vocation à fluidifier l'accueil dans les juridictions,...).
- **La « sécurité numérique et assistance informatique et libertés »**
- **La pôle « environnement de travail numérique et habilitations »**, chargé de la gestion des cartes agent et des licences, de la doctrine d'équipements informatiques, des campagnes de tests de comptabilité du matériel informatique en cas de montée de version Windows, des habilitations aux pages blanches du ministère.

L'organisation cible prévoit que ce bureau soit composé de 21 agents, dont un chef de bureau et deux adjoints.

3. Impacts de la réorganisation envisagée

3.1 Impacts sur les postes

La réorganisation envisagée ne modifiera pas les fiches de poste des agents concernés. Elle vise à réorganiser des bureaux en regroupant, dans des ensembles cohérents, des pôles qui se trouvent actuellement dans des structures qui seront partiellement transférées au secrétariat général à compter du 1er septembre prochain.

Ainsi, à titre d'exemple, les agents du pôle « applicatifs parquet » de l'actuel bureau OJI4 continueront à exercer les mêmes missions à compter du 1er septembre 2026, à savoir la maîtrise d'ouvrage des « logiciels métiers du parquet » (LMP). En revanche, ils seront affectés dans un nouveau bureau, avec une nouvelle chefferie de bureau, dès lors que les autres pôles de l'actuel bureau OJI4 ont vocation à être transférés au secrétariat général.

A la marge, des mobilités latérales sont envisageables : il est en effet envisagé de créer de nouveaux pôles (par exemple le pôle IA). Des fiches de poste seront alors diffusées.

3.2 Impacts sur l'implantation des postes de travail

Les bureaux de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation sont actuellement répartis sur deux sites : le bâtiment du Millénaire II (OJI4, OJI5 et OJI6) et le bâtiment du Millénaire III (OJI1, AccOr.J, OJI3 et OJI7).

La réorganisation envisagée pourra conduire à des mouvements entre bureaux et éventuellement à des changements de site. Un travail en lien avec le secrétariat général sera nécessaire afin de définir un « microzonning ». La DSJ sera attentive à deux points :

- Limiter au maximum les changements de site des agents ;
- Veiller dans la définition du « microzonning » à créer ou maintenir des synergies entre les bureaux et les pôles qui ont vocation à collaborer étroitement.

3.1 Impacts sur les textes règlementaires

Le transfert de plusieurs bureaux au secrétariat général et la création de nouveaux bureaux requiert une modification de l'article 16 de l'arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice.

Arrêté du 30 décembre 2019 relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice

Article 16

La sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation :

- élabore les textes relatifs à la création, la suppression, l'organisation et le fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire et émet un avis sur les projets législatifs ou réglementaires pouvant avoir des conséquences sur leur fonctionnement ;
- anticipe et accompagne la mise en œuvre des réformes et la transformation numérique au sein des juridictions ;
- définit et propose des ~~schémas~~ modèles d'organisation pertinents pour fluidifier le fonctionnement des services et réduire les risques procéduraux ;
- mène des missions de diagnostic auprès des services en difficulté ;
- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, la maîtrise d'œuvre et le déploiement des applicatifs de gestion des ressources humaines qui relèvent de l'autorité de la direction ;
- assure la maîtrise d'ouvrage et, en liaison avec le secrétariat général, le déploiement ~~et le maintien des applicatifs métiers des services judiciaires en matière civile et pénale et des applicatifs destinés aux fonctions support relevant de l'autorité de la direction~~ des applicatifs métiers de pilotage de l'activité juridictionnelle ;
- ~~assure des missions de support et de formation pour les applicatifs métiers des services judiciaires ;~~
- contribue, en lien avec le secrétariat général, à la mise en place de la dématérialisation et de projets innovants ~~s'appuyant notamment sur les outils de signature électronique et d'archivage électronique du ministère, et à la circularisation de la donnée métier par les échanges inter-applicatifs et les solutions API ;~~

- définit le schéma d'équipement informatique des juridictions judiciaires et les accompagne ;
–anime le réseau des acteurs informatiques au sein des services administratifs régionaux et des juridictions, afin de favoriser le partage de bonnes pratiques, la mutualisation des outils et l'organisation des formations ; apporte un soutien dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la protection des données à caractère personnel aux juridictions judiciaires et décline les préconisations en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données dans son champ de responsabilité.

3.2 Impacts sur les rémunérations

Aucun impact sur les rémunérations n'est identifié.

4. Echanges et dialogue - Calendrier de mise en œuvre des évolutions d'organisation

Les agents des bureaux OJI4, OJI6 et OJI7 qui ont vocation à rester à la DSJ, dans le cadre de la nouvelle sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation ont tous été reçus individuellement par le sous-directeur ou son adjoint au cours des mois de février et de mars.
Les agents du bureau AccOr.J ont été reçus collectivement par le sous-directeur et son adjointe au mois d'avril 2026 ; par ailleurs, des entretiens individuels sont menés par le sous-directeur et son adjointe depuis le 10 avril 2026.
Le pôle RHSP de la DSJ et les sous-directions des ressources humaines des greffes et de la magistrature ont été étroitement associées aux travaux afin d'apporter des réponses aux questions que se posaient les agents.

La date d'entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI) est prévue le 1er septembre 2026.

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

AJUSTEMENTS D'ORGANISATION AU SEIN DE

LA SOUS-DIRECTION DES FINANCES, DE L'IMMOBILIER ET DE LA PERFORMANCE (SDFIP) - DIRECTION DES SERVICES JUDICIAIRES

ETUDE D'IMPACT

1. Objectifs et modalités

La SDFIP a connu une précédente réorganisation, adoptée pour avis lors du CSA-AC du 29 avril 2024, passant de quatre à six bureaux à travers la création des bureaux FiP5 et FiP6.

Les ajustements d'organisation présentés à l'occasion de ce CSA sont prévus pour une date d'effet au 1er septembre 2026.

1.1 Les objectifs

Les ajustements d'organisation proposés, concernant le périmètre de la SDFIP, visent à répondre à plusieurs objectifs :

- Renforcer l'encadrement de la fonction financière au sein de la DSJ

La diversité, la complexité des sujets budgétaires et le niveau élevé de contraintes en la matière imposent que la DSJ soit robuste, réactive et capable de négocier le budget des services judiciaires et le piloter de façon resserrée, en lien étroit avec les cours d'appel et en cohérence avec les objectifs fixés par le garde des Sceaux.

Or, le périmètre d'activité du bureau FiP3 est très large et diversifié : il exerce la responsabilité entière du P166 tant sur le Titre 2 que le Hors Titre 2. Il exerce les fonctions de synthèse budgétaire en lien avec le RFFIM et la direction du budget et assure la gestion des crédits et des emplois en lien avec les BOP. Il pilote également la réalisation du schéma d'emplois grâce à un suivi infra-annuel en lien étroit avec les sous-directions de la magistrature et du greffe. Au terme d'une comparaison réalisée avec les autres directions du ministère, il est apparu que ces missions étaient fréquemment réalisées par deux à trois entités distinctes. Or, les enjeux croissants de pilotage resserré dans un contexte budgétaire contraint, ainsi que l'ambition du schéma d'emplois en vue de réaliser la trajectoire pluriannuelle de la LOPJ, justifient de renforcer l'encadrement de la fonction financière. Cette réorganisation du bureau FiP3 permettra de mieux répartir les risques opérationnels et de les gérer par un niveau d'encadrement étoffé, en adéquation avec les enjeux budgétaires (4,5Mds, CAS compris).

- Avoir une approche plus intégrée des études d'impact produites par la DSJ

Le pôle impacts et évaluation du bureau FiP1 réalise des études d'impacts, lorsqu'il est saisi par les directions normatives du ministère (DACS, DACG) ou toute autre direction sur tout projet de texte législatif ou réglementaire ayant une incidence sur l'activité des services judiciaires. A l'aide des référentiels de charge de travail Outilgref pour le greffe et Degrandi pour les magistrats, le pôle élabore des hypothèses afin de calculer des gains ou des besoins en moyens humains (ETPT) de magistrats et de greffiers. Ces études sont éclairantes, mais nécessitent d'être conjugués avec les impacts numériques sur les applicatifs et organisationnels, qui sont eux décrits et anticipés par la SDOJI. Il est donc

proposé de transférer ce pôle au sein de la SDOJI, afin de disposer d'une approche consolidée des études d'impacts. De plus, à l'inverse de la SDFIP, la SDOJI compte des profils de magistrats au niveau de sa sous-direction, ce qui favorise un meilleur recensement des impacts possibles car la vision-métier constitue une véritable plus-value dans la production des études d'impact.

1.2 Les modalités de la nouvelle organisation

Il est projeté à périmètre global constant, la transformation du bureau du budget, de la comptabilité et des moyens (FiP3) en un département du budget des services judiciaires (28 ETP), emportant la création d'un poste de chef de département, composé de deux bureaux :

- Le bureau de la synthèse budgétaire et de la masse salariale, qui serait composé d'un chef de bureau, d'un adjoint et deux pôles (12 agents au total) ;
- Le bureau du pilotage et de la gestion, qui serait composé d'un chef de bureau, d'un adjoint et de deux pôles (15 agents au total).

La répartition des attributions entre les deux bureaux se ferait de la manière suivante :

Bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel	**Bureau du pilotage et de la gestion**
Préparation des documents de programmation (conférences préparatoires et PLF) et de suivi budgétaire (DPI – DPGECP ; CRG)	Elaboration du DRICE / DRACE
Gestion du Titre 2 et suivi financier du schéma d'emplois	Animation des dialogues de gestion budgétaires
Point d'entrée transversal pour les questions d'ordre budgétaire	Gestion du BOP central
Questionnaires parlementaires – PAP/RAP – NEB – DPT	Coordination de sujets thématiques ayant une incidence budgétaire (ex : Imprim'Fip)
Suivi des recettes non fiscales	Contrôle interne financier / chaîne de la dépense
Tutelle financière de l'ENM	Gestion des cartes-achats

Le bureau de la synthèse budgétaire et des dépenses de personnel sera ainsi déchargé de la préparation et de l'animation des dialogues de gestion budgétaires, concomitants avec d'autres échéances budgétaires importantes (élaboration du PAP, documents de politique transversale, jaunes budgétaires, questionnaires parlementaires, etc.) qu'il doit assurer, ainsi que la fin de gestion. Ce bureau sera constitué de deux pôles : le pôle « Hors-titre 2 » et le pôle « titre 2 ».

Le bureau du pilotage de la gestion sera aussi composé de deux pôles : le pôle Bop central et le pôle « contrôle interne financier et animation du réseau ».

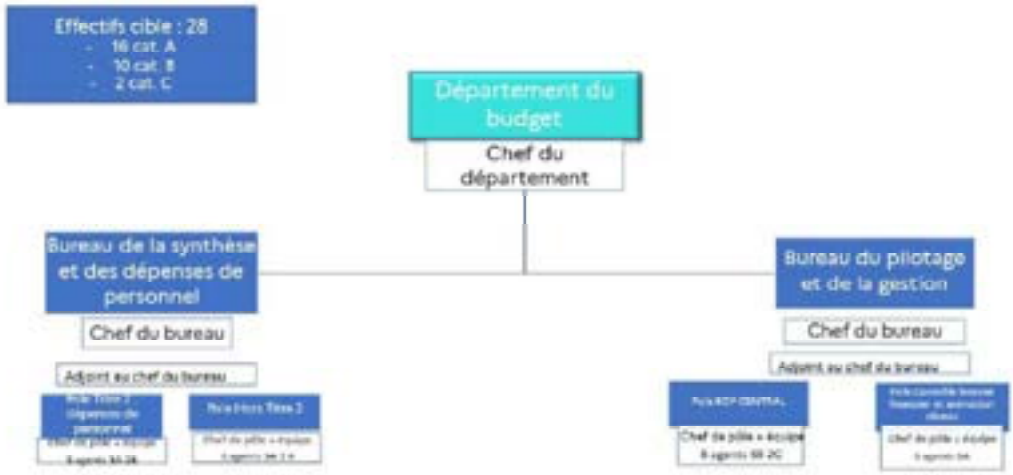
Le chef du département coordonnera l'activité entre les deux bureaux, compte tenu des liens fonctionnels qui caractérise beaucoup de sujets budgétaires.

Le pôle impacts et évaluation (PIE) du bureau FiP1 sera lui transféré à la SDOJI, au sein du bureau AccorJ, qui réalise déjà le volet organisationnel des études d'impact. Ainsi, AccorJ pourra combiner les dimensions organisationnelles et RH des études d'impact, ainsi que le volet numérique pour les applicatifs métiers restant gérés par la DSJ , en saisissant le bureau concerné. Pour rappel, le pôle compte 4 agents, dont un chef de pôle (3 cat. A – 1 cat B). 3 postes seront transférés à la SDOJI, tandis qu'un poste sera conservé au sein du bureau FiP1 afin d'assurer les missions annuelles de collecte liées à Outilgref.

2. Impacts

2.1 Impact sur l'organisation

Organisation-cible



2.2 Impacts sur les postes

La transformation en département du budget emporte une requalification du poste de chef du bureau FiP3 en chef de département ainsi que deux créations de postes

d'encadrants de chefs de bureaux permettant une meilleure reconnaissance des responsabilités exercées.

Par ailleurs, il est prévu le transfert d'un poste de l'actuel pôle « HT2 » vers le futur pôle « animation du réseau budgétaire », au titre de l'animation des dialogues de gestion budgétaires.

Sans impact pour les agents du pôle PIE transférés à la SDOJI.

2.3 Impact sur l'implantation des postes de travail

Impact très mineur sur l'implantation des postes de travail identifié à ce stade pour le département du budget (ex-FiP3).

Déménagement à prévoir s'agissant du bureau FiP1 (pôle PIE) dans la future sous-direction de rattachement (SDOJI).

2.4 Impacts sur les textes règlementaires

Un impact est prévu concernant l'arrêté du 30 décembre 2019 modifié relatif à l'organisation du secrétariat général et des directions du ministère de la justice :

- La création du département du budget n'emporte pas de réécriture dans la mesure où l'arrêté décrit les périmètres à la maille des sous-directions ;
- En revanche, le transfert du pôle impact et évaluation emportera une modification de l'arrêté précité, car l'art. 15 indique aujourd'hui que la SDFIP *« contribue à l'élaboration des études d'impact de tout projet normatif »*.

2.5 Impact sur les rémunérations

Impact individuel sur les rémunérations pour les agents dont le poste sera requalifié au titre de la création du département du budget.

Pas d'impact identifié pour le pôle PIE du bureau FiP1, qui sera transféré à la SDOJI.

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

CABINET DU DIRECTEUR DES SERVICES JUDICIAIRES
CREATION DU BUREAU DE LA STRATEGIE ET DE LA PROSPECTIVE

ETUDE D'IMPACT

1. Contexte et objectifs de la création du bureau

Le cabinet de la direction des services judiciaires, dirigé par un directeur de cabinet, comporte actuellement 18 agents assurant les missions centrales du cabinet : direction et chefferie de cabinet, secrétariat particulier, pôle requêtes, conducteurs automobiles et huissier.
En outre, le cabinet est composé des services suivants :

- la direction de programme PORTALIS rattachée au directeur ;
- la direction de programme modélisation des organisations (DPMO) ;
- le pôle de l'évaluation et de la prospective ;
- le pôle communication ;
- la cellule sécurité numérique ;
- le pôle de ressources humaines et support de proximité ;
- le pôle des distinctions honorifiques.

Dans le cadre de la réorganisation de la direction des services judiciaires, en lien avec la réorganisation de la fonction numérique au ministère, les 32 effectifs de la direction de programme de PORTALIS rejoindront le secrétariat général au 1er septembre 2026. Par ailleurs, la DPMO et la cellule sécurité numérique ont vocation à rejoindre la SDOJI dans le cadre de la réorganisation de la direction.

La création de ce bureau au sein du cabinet doit permettre d'asseoir la fonction prospective de la direction des services judiciaires, au service des juridictions. Le suivi prospectif et normatif des propositions de réforme, qu'elles proviennent de travaux parlementaires, de rapports de la Cour des comptes, de réflexions du Conseil d'Etat, ou des juridictions mais également d'initiative, apparaît indispensable. Cette démarche de prospective doit aussi permettre à la direction d'identifier des risques, des menaces ou la survenance de crises et de s'y préparer.

Enfin, la création de ce bureau permettrait le renforcement de la coordination et du suivi des différentes enquêtes et questionnaires sollicités par les instances extérieures à la direction, des contributions demandées par l'IGJ et le suivi renforcé des recommandations, en lien avec le comité de suivi des recommandations créé par l'IGJ. Enfin, ce bureau aura vocation à prendre en charge de manière plus efficiente des problématiques stratégiques et transversales, telles que la prévention du risque corruptif et le pilotage des thématiques relatives aux Outre-mer.

2. Description de l'organisation envisagée

Il est envisagé la création au sein du cabinet du directeur des services judiciaires du **bureau de la stratégie et de la prospective** : ce bureau aura deux axes principaux d'intervention :

- d'une part, il aura pour mission de travailler sur des sujets stratégiques transversaux : l'ensemble des questions liées aux Outre-mer, la préparation

des missions et le suivi des rapports des institutionnels (IGJ, Cour des comptes, Parlement), la préparation et le suivi des questions écrites et des courriers parlementaires mais aussi la collecte des données demandées par les instances européennes telles que la CEPEJ ; la prévention du risque corruptif dans les services judiciaires ;

- d'autre part, il aura une mission d'évaluation, d'analyse, de recherche et de prospective par la réalisation d'évaluations thématiques qualitatives et quantitatives, par des travaux de recherche et d'analyse de la production intellectuelle des chercheurs et le suivi des événements en lien avec les chantiers relevant de la compétence de la DSJ.

Ce bureau sera composé de 10 agents (2 magistrats – chef de bureau et adjoint au chef de bureau et 8 agents de catégorie A dont un chargé de mission des Outre-mer au sein du pôle des enjeux stratégiques).

3. Impacts de la réorganisation envisagée

3.1 Impacts sur les postes

Le bureau sera créé par transferts de postes du PEP et nécessitera la création de 5 postes.

Le Pôle de l'évaluation et de la prospective (PEP) est actuellement composé :

- d'un chef de pôle – magistrat
- d'un adjoint au chef de pôle
- d'un cartographe
- d'un chargé d'études
- d'un chargé de mission

L'organisation cible est la suivante :

- un chef de bureau, magistrat (redéploiement du poste de chef du PEP) ;
- un adjoint au chef de bureau - responsable du pôle des enjeux stratégiques (création de poste de magistrat), le pôle étant composé d'un adjoint au chef de pôle, d'un chargé de mission des Outre-Mer (redéploiement du poste de chargé de mission du PEP) et de deux chargés d'études (postes créés) ;
- un adjoint au chef de bureau - responsable du pôle de l'évaluation et de la prospective (création de poste), le pôle étant composé d'un adjoint au chef de pôle, d'un chargé d'études et d'un data analyste-cartographe (postes existants).

3.2 Impacts sur l'implantation des postes de travail

La réorganisation envisagée pourra conduire à des mouvements entre bureaux. Un travail en lien avec le secrétariat général sera nécessaire afin de définir un « micro-

zoning ». La DSJ veillera à créer ou maintenir des synergies entre les bureaux et les pôles qui ont vocation à collaborer étroitement.

3.3 Impacts sur les textes règlementaires

Pas de modification textuelle, s'agissant de la création d'un bureau.

3.4 Impacts sur les rémunérations

Mobilité ascendante de l'emploi du chef du PEP, redéployé en emploi de chef de bureau.

4. Calendrier de mise en œuvre des évolutions d'organisation

La date d'entrée en vigueur du nouveau bureau est prévue le 1er septembre 2026.

Annexe 6. Note de la directrice de cabinet au DSJ du 2 mars 2026 – Evolution 2026/2027 des effectifs d'administration centrale pour le périmètre des services judiciaires

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

Cabinet du garde des Sceaux
ministre de la Justice

La directrice du cabinet

Paris, le 02 MARS 2026

NOTE
à l'attention de Monsieur le directeur des services judiciaires

Objet : **Evolution 2026/2027 des effectifs d'administration centrale pour le périmètre des services judiciaires**

Copie : Madame la secrétaire générale

En 2025, le renforcement des effectifs de l'administration centrale du ministère de la Justice est apparu prioritaire, les fonctions assumées par cet échelon apparaissant sous-calibrées pour parvenir à un pilotage resserré de la performance opérationnelle de nos métiers.

S'agissant de la direction des services judiciaires (DSJ), le renforcement de sa fonction de contrôle interne, de la gestion des ressources humaines du réseau juridictionnel et de son encadrement apparaît nécessaire. C'est le sens de la création d'un deuxième adjoint chef de service en charge de la gestion des personnels. Par ailleurs, la réalisation du plan d'audiencement criminel – qui demande la mise en place d'un pilotage des moyens supplémentaires accordés – montre aussi la nécessité du renforcement de la conduite de ces moyens. Enfin, les auditions budgétaires réalisées fin 2025 dans le cadre de la discussion parlementaire du projet de loi de finances pour 2026 illustrent aussi l'intérêt des commissions des lois et des finances au pilotage de la performance du réseau judiciaire.

A l'issue d'une phase de préparation des arbitrages, je vous confirme que la DSJ pourra bénéficier de 20 emplois supplémentaires en 2026 (dont 5 emplois de magistrats lors du mouvement de septembre) et de 34 emplois supplémentaires en 2027 (dont 5 emplois de magistrats). Ces emplois seront financés sur le schéma d'emplois du programme 166 « Services judiciaires » déjà notifié pour 2026 et actuellement en préparation pour 2027 et par augmentation du droit de tirage. Ces recrutements supplémentaires se font bien en augmentation du plafond des autorisations d'emplois supplémentaires

13, place Vendôme
75042 Paris Cedex 01
Téléphone standard : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Par ailleurs, le rapprochement de la future direction des victimes et des usagers (dont le calibrage cible est évalué à 80 emplois dont 13 emplois en provenance de la DSJ) avec le périmètre « Services judiciaires » permettra de renforcer les métiers et missions de ce périmètre.

Le tableau de synthèse ci-dessous récapitule les différents flux d'entrées/sorties des emplois pour les années 2026 et 2027 (les effectifs totaux de la direction sont donnés à titre indicatif), tels qu'arbitrés par le ministre, étant entendu que les effets de la réorganisation en cours au Secrétariat général sont à consolider en fonction du résultat de la phase de préfiguration. Le comité de pilotage du 20 février dernier a permis de faire un premier point de bilan sur ce dossier.

	Situation 2025				Demande 2026			Cible 2026			Cible 2027		
	Agents notifiés	Agents présents	magistrats	autres	total	magistrats	autres	total	magistrats	autres	total	magistrats	autres
Direction des services judiciaires	616	562	66	570									
création d'emplois					51	7	24	20	5	15	34	5	29
DSJ post création d'emplois					647	53	594	638	51	587	670	56	614
effet réorg numérique								-133	-4	-129			
effet DVU								-13	-2	-11			
total effet réorg								-146	-6	-140			
Total DSJ post réorg & création d'emplois								490	45	445	524	50	474
Direction des victimes et des usagers								80	10	70			
création d'emplois issues du programme 310								13	0	13			
transfert DSJ								13	2	11			
transfert SG								54	8	46			
périmètre DSJ & DVU								570	55	515	604	60	544

Enfin, en 2026, il sera nécessaire que vous puissiez mener un travail en commun avec le Secrétariat général sur les métiers, les effectifs, les besoins opérationnels et les marges de mutualisation des services déconcentrés actifs tant dans les services d'administration régionale auprès des Cours d'appel que dans les directions interrégionales du Secrétariat général.

Je vous adresse copie des courriers d'arbitrages notifiés aux autres directions d'administration centrale du ministère, dont les effectifs en emplois de magistrats sont renforcés par une augmentation de leur droit de tirage dès 2026 :

- en mouvement « étoilé », +3 emplois au bénéfice de la direction des affaires criminelles et des grâces (DACG) ;

- au mouvement de septembre prochain, +7 emplois au bénéfice de la direction des affaires criminelles et des grâces (+3), de la direction de affaires civiles et du sceau (+3), de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse (+1).

Je vous remercie de la bonne mise en œuvre de ces décisions.

Manon DELAUNE-PERRIERE

13, place Vendôme
75042 Paris Cedex 01
Téléphone standard : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

CONSEIL SUPÉRIEUR
DE LA MAGISTRATURE

Le procureur général près la Cour de cassation, président de la formation compétente à l'égard des magistrats du parquet,

Le premier président de la Cour de cassation, président de la formation compétente à l'égard des magistrats du siège,

Paris, le 11 mai 2026

Monsieur le premier président,
Madame la procureure générale,

Vous avez été chargés par le garde des sceaux, ministre de la justice, d'une mission de préfiguration d'une direction générale des services judiciaires. A la suite de votre venue au Conseil, nous souhaitons vous faire part des observations suivantes.

A titre liminaire, nous rappelons que l'institution judiciaire n'est pas une administration mais une autorité dont l'indépendance est constitutionnellement garantie. L'indépendance des magistrats est un des piliers de l'Etat de droit. L'administration de la fonction juridictionnelle participe à la préservation de cette indépendance. Les Constitutions des IVème et Vème Républiques ont consacré la justice comme autorité gardienne des libertés individuelles et l'autonomie du Conseil supérieur de la magistrature. Les services judiciaires ne peuvent donc être appréhendés comme n'importe quel service public.

Si l'organisation du ministère de la justice relève de la compétence du garde des sceaux, il nous semble que toute réforme doit être envisagée à l'aune de la valeur ajoutée apportée à l'exercice du métier de magistrat dans l'objectif de l'amélioration de la qualité de la justice, de la confiance du citoyen en celle-ci, en particulier grâce au respect fondamental de l'indépendance de l'autorité judiciaire et des exigences déontologiques qui l'accompagnent.

Il nous semble que la création d'une direction générale des services judiciaires n'obéit, *a priori*, à aucun impératif évident, de même que les raisons ayant présidé à la création récente de la direction générale de l'administration pénitentiaire ne relevaient pas non plus de l'évidence. Du point de vue de l'équilibre global nous nous interrogeons sur la place des autres directions. Néanmoins, précisément dans le contexte d'une création d'une direction générale de l'administration pénitentiaire, d'un renforcement du secrétariat général du ministère de la justice au détriment de la direction des services judiciaires et des directions législatives, et de la création d'ores et déjà arbitrée d'une direction des usagers et des victimes, le *statu quo* ne nous paraît pas opportun.

En outre, il est indispensable que les relations institutionnelles avec le Conseil supérieur de la magistrature se fassent au niveau du directeur général.

1 | 4

En ce qui concerne l'architecture de cette éventuelle direction générale, il nous semble nécessaire que les textes prévoient expressément que les postes de directeur général et de directeur des services judiciaires sont réservés aux magistrats de l'ordre judiciaire afin de préserver l'indépendance de l'autorité judiciaire, en particulier en ce qui concerne la matière disciplinaire. Pour mémoire, l'article 56 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature dispose : « *Au jour fixé par la citation, après audition du directeur des services judiciaires et après lecture du rapport, le magistrat déféré est invité à fournir ses explications et moyens de défense sur les faits qui lui sont reprochés. En cas d'empêchement du directeur des services judiciaires, il est suppléé par un magistrat de sa direction d'un rang au moins égal à celui de sous-directeur.* » La dernière phrase de ce texte ne peut être interprétée que comme impliquant nécessairement que le directeur des services judiciaires soit un magistrat de l'ordre judiciaire.

A cet égard, nous ne pouvons que regretter la diminution de la part des magistrats judiciaires dans les emplois de direction du ministère de la justice. Jusqu'à l'entrée en vigueur du décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019, l'article 4 décret n° 2012-32 du 9 janvier 2012 relatif aux emplois de chef de service et de sous-directeur des administrations de l'Etat réservait la moitié des emplois de sous-directeurs et de chef de service du ministère de la justice aux magistrats.

Nous nous interrogeons également sur le rang qui sera attribué aux adjoints du directeur général. Auront-ils rang de directeur ? Un nouvel échelon hiérarchique sera-t-il créé ? Nous sommes dubitatifs sur la nécessité de renforcer la hiérarchie alors même que la fluidité et la rapidité dans la prise de décision font parfois défaut et que nous avons pu constater que les différents niveaux de la hiérarchie ne jouaient pas toujours leur rôle de contrôle de la qualité des saisines adressées au Conseil.

S'agissant du **premier axe stratégique** évoqué dans la lettre de mission, il intéresse directement le Conseil supérieur de la magistrature.

Nous rappelons, d'une part, qu'en ce qui concerne les postes relevant du pouvoir de proposition du Conseil, le Conseil constitutionnel veille à ce que toute réforme sur ce point ne vienne pas remettre en cause la liberté d'appréciation du Conseil supérieur de la magistrature en matière de nominations (Décision n° 2023-856 DC du 16 novembre 2023). Cette liberté serait remise en cause si l'accès à certaines fonctions était réservé à des magistrats ayant suivi avec succès une formation spéciale ou intégré un vivier alors que le Conseil supérieur de la magistrature n'aurait pas été associé au choix des magistrats admis à suivre cette formation ni à son contenu, ou à celui des magistrats ayant vocation à intégrer ce vivier, ni aux conditions d'entrée. Toute politique en la matière ne pourra donc se faire qu'en plein accord avec le Conseil et devra impérativement défendre les spécificités du métier de magistrat.

Nous soulignons, d'autre part, que l'ordonnance statutaire précitée vient d'être modifiée avec l'introduction d'un article 10-3 qui liste les qualités et aptitudes nécessaires pour prétendre à une nomination de chef de cour d'appel ou de tribunal.

Nous indiquons, enfin, que pour tous les magistrats nommés dans leur premier poste après le 1er septembre 2020, une mobilité statutaire de deux années minimum sera obligatoire pour accéder à tous les emplois supérieurs du troisième grade, ce qui inclut les emplois de chef de cour et de chefs des juridictions les plus importantes.

Alors même que ces dispositions viennent d'entrer en vigueur ou ne produiront leurs effets que dans quelques années, nous nous interrogeons sur l'opportunité de réformer à nouveau sur ce point.

Il nous apparaît davantage prioritaire de définir des parcours de carrière qui ne s'adressent pas exclusivement aux encadrants et de mieux évaluer le magistrat dans sa fonction juridictionnelle, l'appréciation par les chefs de cour ou de juridiction sur ce point restant très perfectible, ce qui a un impact important sur la capacité de l'institution à repérer les hauts potentiels.

La lettre de mission évoque, également, la question du calendrier des nominations. Nous avons déjà eu l'occasion de déplorer auprès du garde des sceaux le nombre élevé et inédit de projets de nomination, en particulier dans un courrier du 24 octobre 2025 auquel aucune réponse n'a été apportée. Nous regrettons l'instabilité permanente des effectifs des juridictions, source d'un manque de prévisibilité pour les organisations comme pour les magistrats.

Il est, par ailleurs, fait mention de la structuration d'un bureau dédié à la mobilité interne et externe mais qui serait chargé, en particulier, d'identifier les opportunités de détachement. Comme vous le savez, un bureau dédié à la mobilité externe existait jusqu'au milieu des années 2010 mais il avait été considéré qu'il était préférable de regrouper la mobilité interne et la mobilité externe au sein d'un même bureau. Comme rappelé *supra*, depuis la loi organique n° 2023-1058, pour tous les magistrats nommés dans leur premier poste après le 1er septembre 2020, une mobilité statutaire de deux années minimum sera obligatoire pour accéder aux emplois supérieurs du troisième grade. Si nous sommes convaincus de l'intérêt pour les magistrats de l'enrichissement que peut représenter une mobilité à l'extérieur du corps, nous nous interrogeons sur l'intérêt et la faisabilité d'une généralisation de la mobilité statutaire à l'ensemble des magistrats.

D'une part, une telle obligation pourrait être en contradiction avec l'inamovibilité des magistrats du siège, garantie constitutionnellement. D'autre part, la mobilité externe ne peut représenter un intérêt pour les organismes d'accueil que si les magistrats sont suffisamment expérimentés et pour les magistrats que si les postes qui leur sont offerts présentent un niveau suffisant de responsabilité. De plus, actuellement, l'immense majorité des postes qui peuvent être occupés par des magistrats en détachement est située à Paris et le ministère de la justice ne paraît pas en capacité de développer ces postes dans des proportions importantes et sur l'intégralité du territoire. Enfin, nous alertons sur le fait que l'impact pour les juridictions serait majeur si une promotion entière de magistrats quittait chaque année le corps pour une mobilité externe. Nous ne sommes donc pas favorables à une extension de la mobilité statutaire.

S'agissant du **deuxième axe**, la lettre de mission évoque la nécessité de l'évaluation de la « charge et de la performance judiciaires ». Nous ne verrions que des avantages à ce que les travaux menés depuis de très nombreuses années par la direction des services judiciaires sur l'évaluation de la charge de travail des magistrats aboutissent enfin.

Dans un rapport intitulé « *Approche méthodologique des coûts de la justice* » et rendu public en décembre 2018, la Cour des comptes soulignait que des groupes de travail ont été mis en place depuis la fin des années 1990 pour objectiver la charge de travail des magistrats et ont mené un travail approfondi de description des tâches accomplies par les magistrats dans les juridictions mais qu'aucun référentiel harmonisé n'a été validé par la direction des services judiciaires bien qu'il s'agisse d'un enjeu essentiel pour le ministère.

Nous ne pouvons que constater que ce dossier n'a connu aucune évolution significative depuis.

S'agissant du **troisième axe**, nous sommes favorables à l'intégration du service de l'accès au droit et à la justice et de l'aide aux victimes au sein de la direction des services judiciaires. Il est, en effet, plus cohérent que les crédits dédiés et les ETPT correspondants soient gérés au sein de la même entité, outre qu'il s'agit d'une mission qui relève clairement des juridictions. A cet égard, la création d'une direction des victimes et des usagers qui ne serait pas rattachée à la direction des services judiciaires n'apparaît pas souhaitable.

La lettre de mission évoque, encore, la création d'un médiateur de la justice qui aurait vocation à traiter les requêtes, voire les plaintes des justiciables.

Nous sommes convaincus que l'institution judiciaire doit se fixer comme priorité l'amélioration de la qualité d'accueil et d'écoute des usagers. Il en va de la confiance des citoyens dans la justice. Cela ne pourra se faire que si des moyens significatifs sont dédiés à cette mission, tant en matière immobilière, les conditions d'accueil et de jugement dans les juridictions étant souvent insatisfaisantes, qu'en matière de ressources humaines afin de réduire les délais de jugement qui sont la principale source d'incompréhension pour les justiciables, qu'en termes de crédits dédiés afin de renforcer la prise en charge des victimes.

Nous rappelons, d'abord, que dans sa décision n° 2007-551 DC du 1er mars 2007 le Conseil constitutionnel a censuré un projet de loi organique qui prévoyait que toute personne pouvait saisir d'une réclamation le Médiateur de la République lorsqu'elle considérait, à l'occasion d'une affaire la concernant, que le comportement d'un magistrat constituait une faute disciplinaire. En dépit des garanties prévues, alors, par le législateur organique (le projet excluait toute appréciation du médiateur sur les actes juridictionnels et laissait au garde des sceaux toute latitude quant à l'opportunité de saisir le Conseil supérieur de la magistrature même s'il l'obligeait à faire procéder à une enquête au cas où le médiateur estimait finalement devoir lui transmettre la réclamation), le Conseil constitutionnel a jugé qu'au nom de la séparation des pouvoirs et de l'indépendance de l'autorité judiciaire il était interdit de faire d'un organisme administratif l'acteur d'une procédure juridictionnelle.

Nous nous interrogeons, ensuite, sur la place et le rôle de ce médiateur et son articulation, avec le Défenseur des droits ou le Contrôleur général des lieux de privation de liberté, d'une part, et avec le dispositif des commissions d'admission des requêtes du Conseil chargées d'examiner les plaintes des justiciables en matière disciplinaire, d'autre part. En outre, ce médiateur ne pourrait répondre utilement aux requêtes que s'il dispose d'informations sur les procédures. Dès lors, la question de la préservation de la confidentialité apparaît centrale. Cela impliquerait, en particulier, que ce médiateur ne puisse être qu'un magistrat de l'ordre judiciaire, sans toutefois résoudre les problématiques de la constitutionnalité d'un tel dispositif ni de l'accès à des informations couvertes par le secret de l'instruction ou de l'enquête.

Nous soulignons, enfin, que les droits des justiciables sont d'ores et déjà étroitement réglementés par les codes de procédure civile et pénale.

La lettre de mission évoque, en outre, **trois missions transversales**. La création d'une mission du contrôle interne, rendue obligatoire pour toutes les administrations par le décret n° 2022-634 du 22 avril 2022, n'appelle pas d'observations particulières si ce n'est une interrogation quant à son positionnement vis-à-vis de l'inspection générale de la justice qui dispose déjà d'une cellule d'audit interne et dont le statut particulier apporte des garanties plus solides en matière de préservation de l'indépendance. Nous ne sommes pas défavorables à la création d'une mission dédiée au numérique mais relevons qu'elle paraît contradictoire avec la décision de regrouper la quasi-totalité des projets informatiques au sein du secrétariat général du ministère. Quant à la création d'une mission des tutelles nous rappelons, en ce qui concerne l'Ecole nationale de la magistrature que celle-ci participe, par ses missions, à la préservation de l'indépendance de l'autorité judiciaire, pilier de l'Etat de droit.

Nous vous prions d'agréer, monsieur le premier président, madame la procureure générale, l'expression de notre considération distinguée.

Rémy Heitz **Christophe Soulard**

Monsieur Jean-François Beynel
Premier président de la cour d'appel de Versailles
5 rue Carnot
78011 VERSAILLES CEDEX

Madame Maryvonne Caillibotte
Procureure générale près la cour d'appel d'Amiens
14 rue Robert de Luzarches
80000 Amiens

21, boulevard Haussmann – 75009 Paris – Tél : 01 53 58 48 40 – courriel : csm@justice.fr

ANNEXE 7

ORGANISATION ACTUELLE DE LA DIRECTION DES SERVICES JUDICIAIRE
SOUS DIRECTIONS RH ET SOUS DIRECTIONS MOYENS ET PILOTAGE

La fonction RH au sein des services judicaires est organisée autour de deux sous-directions :

1°) la sous-direction de la gestion des ressources humaines de la magistrature (SDRHM) composée de 5 bureaux dont :
- le bureau de la gestion des mobilités et de la carrière (RHM1 – 26 ETP)
- le bureau du recrutement de la formation et des affaires générales (RHM2 – 24 ETP)
- le bureau du statut et de la déontologie (RHM3 – 12 ETP)
- le bureau des juges élus ou désignés (RHM4 – 16 ETP)
- le bureau de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières (RHM5 -8 ETP) ;

2°) la sous-direction des ressources humaines des greffes (SDRHG) composé de 6 bureaux dont :
- le bureau des carrières et de la mobilité professionnelle (RHG1 – 53 ETP)
- le bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (RHG2 – 12 ETP)
- le bureau des statuts et des relations sociales (RHG3 -10 ETP)
- le bureau du recrutement et de la formation (RHG4 – 14 ETP)
- le bureau de la qualité de vie et des conditions de travail des magistrats et des agents des juridictions (RHG5 – 5 ETP)
- le bureau des affaires générales et des personnels contractuels (RHG6 – 23 ETP).

Au 1er janvier 2026, Au 1er janvier 2026, les emplois localisés à la SDRHM sont de 93 ETP dont 30 magistrats, 27 agents de catégorie A, 26 de catégorie B et 10 de catégorie C ; ceux localisés de la SDRHG sont de 125 ETP dont 1 magistrat, 57 agents de catégorie A, 60 agents de catégorie B et 7 agents de catégorie C.
Total des deux sous-directions RH : 218 ETP

La fonction pilotage des moyens, de la performance, de la structuration des organisations, du numérique et de l'innovation est assurée principalement par la sous-direction de l'organisation judicaire et de l'innovation et la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance :

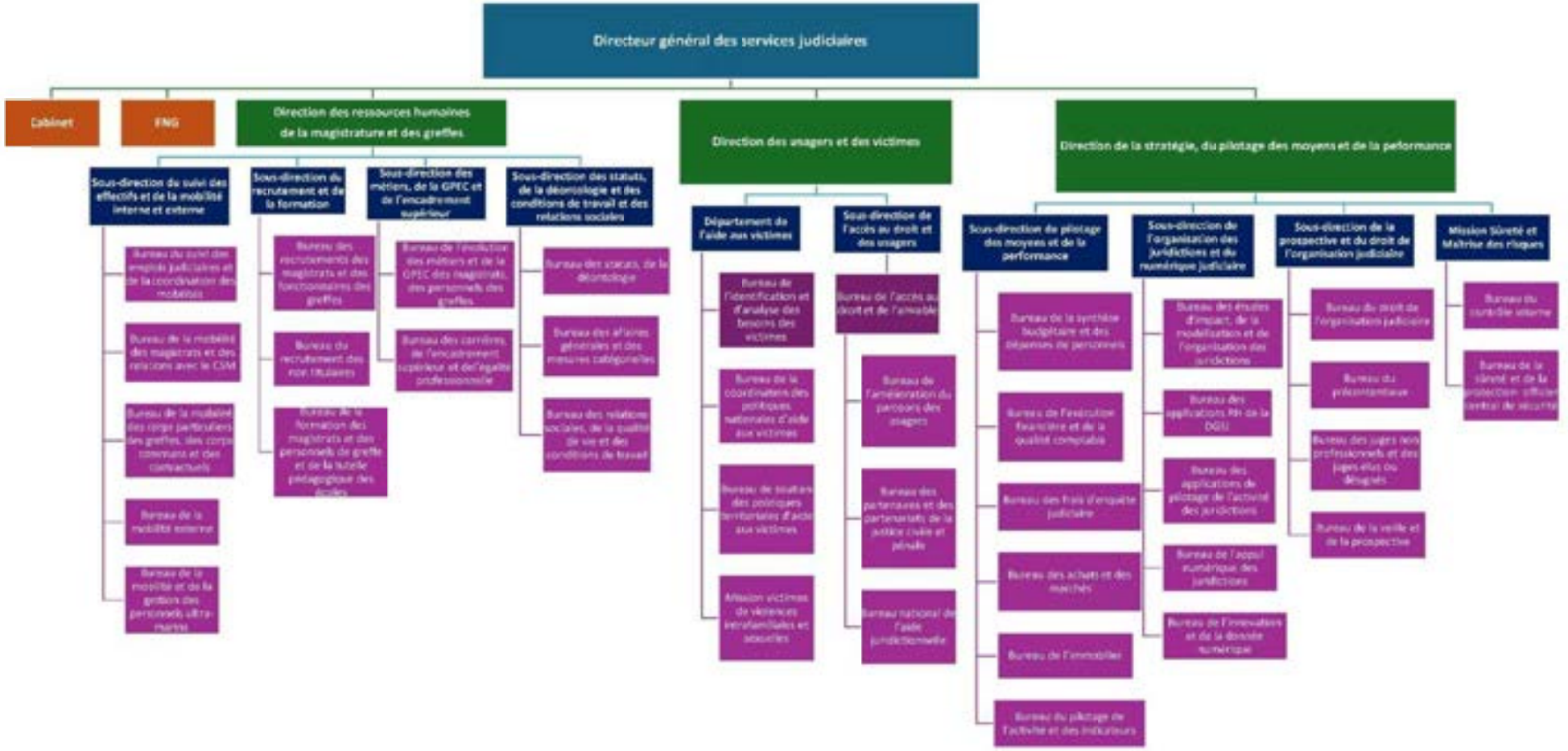
1°) la sous-direction de l'organisation judiciaire et de l'innovation (SDOJI) est composée de 6 bureaux :
Bureau du droit de l'organisation judiciaire (OJI1) 9 ETP
Bureau de l'accompagnement de l'organisation des juridictions (AccOr.J) 23 ETP
Bureau des applicatifs métiers destinés aux fonctions supports de la DSJ (OJI3) 17 ETP
Bureau des applications informatiques pénales (OJI4) 43 ETP
Bureau de la PPN (OJI4) 21 ETP
Bureau des applications informatiques civiles (OJI5) 18 ETP
Bureau des infrastructures techniques et de l'innovation (OJI6) 21 ETP
Bureau de l'appui des projets liés aux applicatifs métiers (OJI7) 33 ETP
Direction de projet AJUST 3 ETP

2°) La sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance (SDFIP) est composée de 6 bureaux :
Bureau de la gestion de la performance (FIP1) 15 ETP
Bureau de l'immobilier (FIP2) 13 ETP
Bureau du budget, de la comptabilité et des moyens (FIP3) 27 ETP
Bureau du pilotage des frais de justice (FIP4) 19 ETP
Bureau de la protection, planification et de la sûreté (FIP5) 11 ETP
Bureau du précontentieux (FIP6) 10 ETP

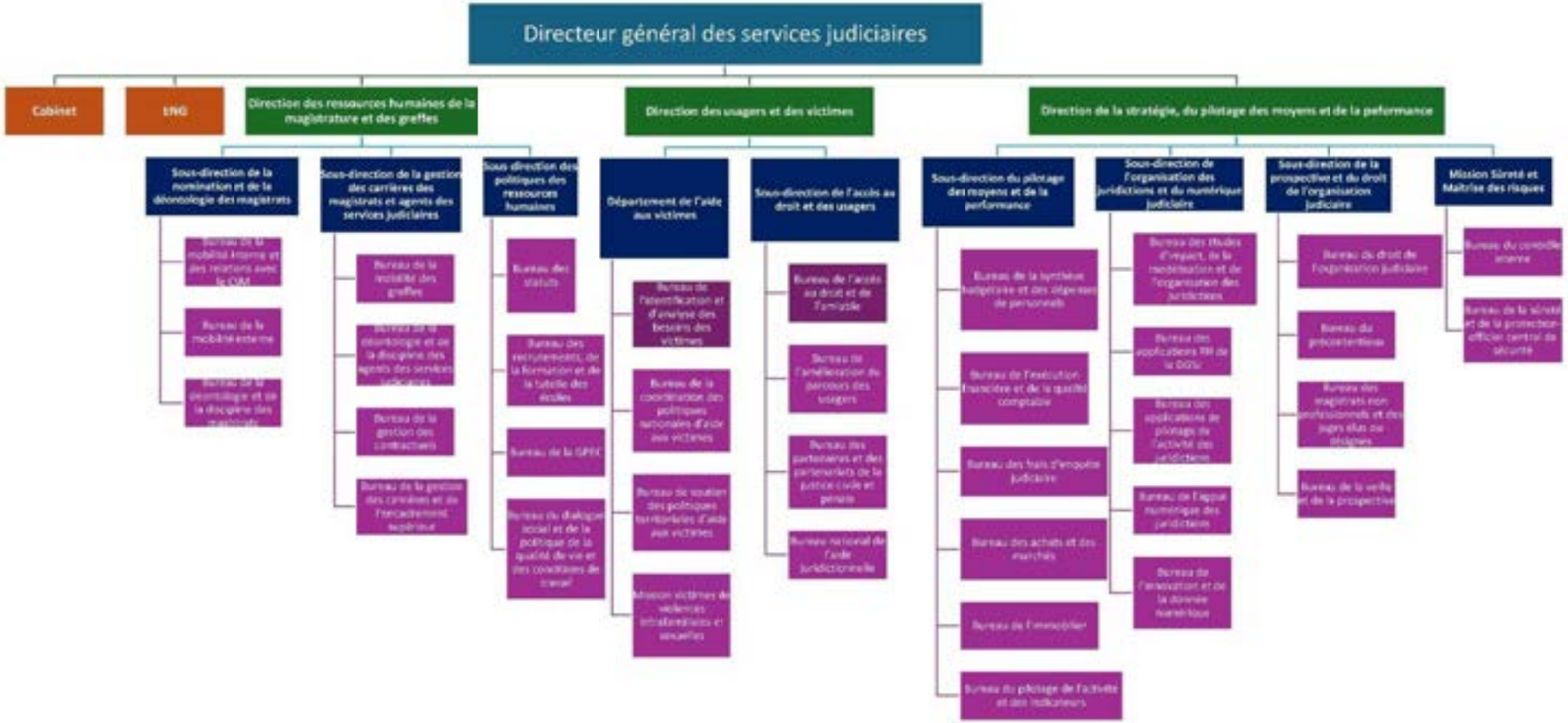
Au 1er janvier 2026, les emplois localisés à la SDOJI sont de 195 ETP dont 13 magistrats, 77 agents de catégorie A, 99 agents de catégorie B et 6 agents de catégorie C ; ceux localisés à la SDFIP sont de 101 ETP dont 1 magistrat, 80 agents de catégorie A, 15 agents de catégorie B et 5 agents de catégorie C.
Total des deux sous-directions : 296 ETP

Annexe 9. Organigrammes

Annexe 9.1. Organigramme proposition 1



Annexe 9.2. Organigramme proposition 2



ANNEXE 10

MISSIONS DES BUREAUX DE LA FUTURE DGSJ
ESTIMATION DES EFFECTIFS

Entité suivi des effectifs et de la mobilité interne et externe (magistrats, personnels de greffe titulaires et contractuels)	Missions	Entités existantes intégrées (partiellement ou intégralement)	ETPT estimés
Bureau du suivi des emplois judiciaires et de la coordination des mobilités	. Elaborer les calendriers de mobilité des directeurs de greffe, greffiers, cadres greffiers en lien avec les calendriers des mouvements de magistrats . Veiller à harmoniser, en lien avec le SRH du SG, les calendriers de mobilité des personnels des corps communs en lien avec ceux des corps particuliers et des corps communs . Veiller à harmoniser les calendriers des prises de fonction des agents des greffes avec ceux de la magistrature . Elaborer en lien avec l'ENM et l'ENG les calendriers des sorties des promotions d'auditeurs et de stagiaires DG et Greffiers Cadres Greffiers . Assurer le suivi du schéma d'emplois . Préparer les commissions administratives de mobilité en lien avec le secrétariat général . Elaborer les documents/livrets pour les transparences et mobilités . Mettre à jour les logiciels de gestion et de suivi des emplois après les transparences et les mobilités des agents des greffes pour tenir l'état des affectations (magistrats/MTT/MHJ/greffes) . Assurer le suivi et l'évolution des outils RH de gestion de la mobilité (Loifi, Harmonie, Outilmag) . Procéder aux études statistiques et analytiques relatives aux mouvements des personnels . Effectuer le suivi des dossiers de délégations des agents, le suivi des régies . Assurer la gestion des dossiers de retraite des magistrats et des fonctionnaires (pôle des retraites situé à Dijon/ENG)	RHG1 RHM1 Partiellement	**12 ETP** 2 MAG 4 A 6 B (les chargés de mission RHM RHG + RHG1 + RHM1) Pôle des retraites
Bureau de la mobilité des magistrats et des relations avec le CSM (dont MTT et MHJ)	. Elaborer et diffuser les projets de nomination (mutations, promotions, intégrations et recrutements temporaires) . Organiser en lien avec le CSM l'examen des projets de nomination . Etablir la liste des postes offerts aux auditeurs . Elaborer les décrets de nomination, mutation, avancement, cessation des fonctions, et suivi la publication des décrets	RHM1 (partiellement)	**20 ETP** 2 MAG + 18Autres

	en lien avec le SGG . Préparer les décisions et mesures individuelles relatives aux diverses positions ou situations administratives (congés parentaux, disponibilités…) . Assurer la gestion des dossiers administratifs individuels des magistrats (dématérialisation) et l'archivage . Assurer la gestion des effectifs de magistrats . Assurer la gestion des évaluations de l'activité professionnelle . Conduire avec les magistrats en activité des entretiens individuels d'information, de conseil et d'orientation . Assurer la gestion et le suivi des magistrats affectés en administration centrale en lien avec le SG . Recueillir auprès des chefs de cour leurs besoins en termes de mobilité et suivre la vacance des postes		
Bureau de la mobilité des corps particuliers des greffes, des corps communs et des contractuels	. Assurer la gestion des effectifs (y compris l'administration centrale et l'ENG) . Elaborer les mesures individuelles et collectives relatives à la nomination, la position statutaire et à la carrière . Assurer la promotion des agents . Assurer le fonctionnement et le secrétariat des commissions administratives paritaires des greffiers et préparer les dossiers qui y sont examinés . Assurer la correspondance avec le bureau de la gestion collective des corps communs du SG (Y compris la grande chancellerie de la légion d'honneur) . Assurer la gestion de la campagne annuelle des évaluations professionnelles . Assurer la tenue des dossiers individuels des agents.	RHG1	**50 ETP** 10 A + 36 B et 2 C
Bureau de la mobilité externe (entrant/sortant)	. Mettre en œuvre la politique de mobilité externe des magistrats et des personnels des greffes . Diffuser les propositions de détachement et de mise à disposition, . Assurer le suivi des magistrats et agents en détachement	RHM1 partiellement RHG1 partiellement	**8 ETP** 3 A 5 B
Bureau de la mobilité et de la gestion des personnels ultramarins	. Assurer la gestion et le suivi des effectifs ultramarins . Elaborer les mesures individuelles et collectives relatives aux différentes positions statutaires et indiciaires	Chargé de mission outre-mer RHM1 RHG1	**5 ETP** 1 A 4 B

Entité Métiers, GPEC et encadrement supérieur	**Missions**	**Entités existantes intégrées (partiellement ou intégralement)**	**ETPT estimés**
Bureau de la GPEC des magistrats et, des personnels des greffes (titulaires	Définir la structure des emplois des magistrats et des personnels des greffes (titulaires et contractuels) au regard des besoins des juridictions et de l'évolution des	RHM5 RHG2 + Partie de	**20 ETP** 4MAG 11 A 5 B

et contractuels)	métiers . Contribuer à la détermination des plafonds d'emplois et des schémas prévisionnels de recrutement en lien avec les bureaux de la mobilité, des recrutements et du budget . Mettre en place les tableaux de bord nécessaire au pilotage de la GPEC . Mener les travaux permettant la localisation des emplois des magistrats et des greffes . Procéder aux études d'impacts RH des réformes . Assurer les entretiens de carrières (CMC) en lien avec le bureau de l'encadrement supérieur et le bureau de la mobilité ; . Etablir des bilans de carrière et de compétences . Assurer le suivi et le développement des dispositifs d'accompagnement RH tels le coaching et le mentorat . Définir les référentiels des métiers et des emplois de greffe et de magistrats . Conduire les travaux sur l'élaboration d'un outil national d'évaluation de la charge de travail des magistrats et des greffes . Mettre à jour les outils de la GPEC (outilgref, RMCG)	RHM1	
Bureau des carrières, de l'encadrement supérieur et l'égalité professionnelle	. Constituer les viviers de hauts potentiels après identification des magistrats et fonctionnaires disposant des compétences pour exercer des hautes responsabilités . Procéder aux analyses sociologiques par corps et faire des propositions pour favoriser l'égalité hommes/femmes et la promotion des femmes dans l'encadrement supérieur en lien avec le référent égalité . Suivre la politique ministérielle relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes . Assurer un accompagnement RH individualisé des chefs de juridiction et de cour dans le cadre de leur prise de fonction . Assurer le suivi et participer à toutes les instances ministérielles et interministérielles relatives à l'encadrement supérieur en lien avec le SG . Assurer le suivi de l'encadrement supérieur et procéder aux entretiens individuels de carrière (CMC) . Mener le dispositif interministériel de la revue des cadres en lien avec le SG et les autres directions du ministère	RHG4 RHG5 RHG6 RHM1 RHM5	**10 ETP** 6 MAG 4 A
Entité Recrutement Formation	**Missions**	**Entités existantes intégrées (partiellement ou intégralement)**	**ETPT estimés**
Bureau des recrutements des magistrats et des fonctionnaires des	. Assurer le lien avec l'ENM pour les questions de recrutement et suivre l'organisation des recrutements des magistrats	RHM2 RHG4	**30 ETP** 4 MAG 26 A et B

greffes	. Assurer l'organisation des concours de recrutements et d'examens professionnels des directeurs de greffe et des corps des greffiers . Participer à l'organisation des concours de recrutement des corps communs en lien avec le SRH du SG . Instruire les candidatures à la nomination en qualité de magistrat, d'auditeur de justice, MTT, MHJ, fonctionnaires des greffes . Traiter les recours individuels et collectifs relatifs aux concours . Assurer la préparation des TA et des listes d'aptitude spéciales et de sélection et à ce titre assurer le lien avec la commission d'avancement (préparation des travaux et secrétariat) . Traiter des questions relatives à l'homologation des titres et des diplômes . Mettre en œuvre les dispositions relatives à la diversification des recrutements . Elaborer et suivre les campagnes de communication relatives aux recrutements . Favoriser la communication sur les campagnes de recrutements		
Bureau du recrutement des non titulaires (dont MTT et MHJ)	. Assurer le suivi et l'organisation des recrutements des non titulaires (ATJ AS) . Assurer le recrutement et le suivi des travailleurs handicapés et le recensement FIPHFP ainsi que la déclaration annuelle BOETH . Assurer la mise en œuvre de politiques publiques de recrutement (apprentissage)	RHG4 RHG6 RHM2	**8 ETP** 2A 6 B
Bureau de la formation des magistrats et des personnels de greffe et de la tutelle pédagogique des écoles (ENM/ENG)	. Elaborer et suivre la politique de formation initiale et continue des magistrats et des personnels des greffes en lien avec l'ENM et l'ENG . En liaison avec l'ENM et l'ENG définir les objectifs de la formation des responsables régionaux chargés de la formation dans les cours d'appel . Assurer la tutelle fonctionnelle pédagogique sur les écoles . Veiller à la valorisation des acquis de l'expérience professionnelle . Suivre les réflexions et les travaux sur l'organisation et le fonctionnement de l'ENM et de l'ENG . Assurer la mise en œuvre des dispositions relatives à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents des greffes en lien avec le SG . En lien avec les directions législatives et la sous-direction de l'innovation de la DGSJ anticiper et définir les besoins nouveaux en formation des magistrats et des personnels de greffe pour accompagner les réformes législatives et réglementaire mais aussi l'intégration des nouvelles technologies . Préparer les conseils d'administration de	RHM2 RHG4	**8 ETP** 4 MAG 1A et 3 B

	l'ENM en lien avec la direction de l'école . Participer à la réflexion et à la définition du contenu des programmes de formation de l'encadrement supérieur (magistrats/greffes) en liaison avec le SG . Assurer la gestion et le suivi de la formation des personnels contractuels en liaison avec les écoles et le SG.		

Entité statuts, déontologie, conditions de travail et relations sociales	Missions	Entités existantes intégrées (partiellement ou intégralement)	ETPT estimés
Bureau des statuts, de la déontologie	. Elaborer les textes statutaires et indemnitaires propres aux magistrats et aux corps particuliers des greffes (DG Greffier, cadres greffiers) en lien avec le SG et les services budgétaires de la DRHMG . Elaborer et suivre les textes statutaires, indiciaires et indemnitaires des juges élus ou désignés . Suivre les questions ayant trait à l'application du statut général des fonctionnaires et des statuts interministériels en lien avec le SG . Elaborer les accords d'applicabilité aux magistrats et aux personnels des greffes d'accords interministériels . Participer à l'élaboration par le SG des textes indiciaires et indemnitaires relatifs aux corps communs du ministère de la justice et de la grande chancellerie de la Légion d'honneur . Assurer le suivi déontologique et la prévention des risques corruptifs des magistrats et des personnels des greffes . Assurer le suivi et le traitement des questions déontologiques et disciplinaires des magistrats (en activité, honoraires et MTT) et des personnels des greffes . Assurer le suivi et le traitement des questions déontologiques des juges élus ou désignés . Préparer les dossiers des poursuites devant le CSM, la commission nationale de discipline des juges des tribunaux de commerce et de la commission nationale de discipline des conseillers prud'hommes et le conseil de discipline des fonctionnaires des greffes et des contractuels . Assurer l'exécution des décisions des conseils de discipline . Assurer l'expertise juridique pour la direction et en lien avec le SG pour les dossiers du contentieux . Mettre en œuvre la protection fonctionnelle des magistrats en activité, honoraires, des juges élus ou désignés et des fonctionnaires	RHM3 RHM4 RHG3	**14 ETP** 5 MAG 9 A/B

Bureau des affaires générales et des mesures catégorielles	. Traiter les questions relatives au temps du travail et au suivi de la charte des temps au niveau des cours d'appel en lien avec le SG pour les corps communs . Assurer la gestion des campagnes annuelles des comptes épargne temps CET . Délivrer les cartes professionnelles pour les magistrats et les fonctionnaires . Préparer les décisions individuelles relatives au déroulement indiciaire (magistrats/greffes) . Assurer ou préparer la désignation des magistrats appelés à participer aux travaux d'organismes ou de commissions extrajudiciaires . Assurer la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques en faveur de l'emploi (apprentissage…) . Traiter les courriers parlementaires relatifs aux effectifs en lien avec tous les bureaux de la DRHMG et les autres sous-directions si nécessaire . Gérer les dossiers transversaux (magistrats/greffes) . Apporter au SG les éléments nécessaires à la défense des intérêts de l'Etat devant les juridictions administratives et judiciaires en lien avec les autres services de la DGSJ (sous-direction du droit) concernant les contentieux relatifs à la RH.	RHG3 RHG1 (partiellement) RHG6 RHM3 RHM2 (partiellement) RHM5	**12 ETP** 3MAG 9 A/B
Bureau des relations sociales, de la qualité de vie et des conditions de travail	. Assurer la préparation des élections professionnelles (magistrats/greffes) et celle des corps communs en lien avec le SG . Assurer le dialogue social avec les organisations syndicales et veiller à l'application de la charte interministérielle du dialogue social . Assurer le suivi et la gestion de l'application des droits syndicaux . Assurer la préparation et le secrétariat des travaux du CSA de la DGSJ . Assurer le suivi et le développement de l'action sociale en faveur des personnels en lien avec le SG . Assurer le secrétariat de la commission permanente d'études (CPE) . Suivre la politique ministérielle en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en lien avec le SG . Suivre les négociations et travaux conduits par le SG sur les questions relatives à la qualité et aux conditions de vie au travail . Décliner et mettre en œuvre au sein de la DGSJ, le plan santé-ministériel . Elaborer le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT) et suivre sa mise en œuvre . Animer la politique en matière d'hygiène de sécurité et des conditions de travail . Coordonner le réseau des assistants et	RHM2 (partiellement) RHM3 RHG3 RHG5	**15 ETP** 3 MAG 12 A/B

	conseillers de prévention dans les juridictions et contribuer aux actions de formation . Assurer en lien avec le SG la mise en œuvre de la politique en matière d'insertion des travailleurs reconnus en situation de handicap dans les services judiciaires . Apporter son expertise juridique en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail		

Entité organisation des juridictions, numérique judiciaire	Missions	Entités existantes intégrées (partiellement ou intégralement)	ETPT estimés
Bureau des études d'impact, de la modélisation et de l'organisation des juridictions	Coordination des études associant les fonctions budgétaires, RH, normatives et numériques Traduction des orientations stratégiques en transformations concrètes. Conception de schémas d'organisation Traduction de capitalisation de retours d'expérience Appui méthodologique aux juridictions lors de réorganisations Accompagnement du changement (méthodes, outils, séquences de déploiement) Traitement des RETEX et des suites des contrôles de fonctionnement des chefs de cour Accompagnement ciblé de juridictions en tension Identification, test et diffusion de pratiques innovantes Coordination des enjeux organisationnels liés à l'intelligence artificielle (IA) Anticipation des évolutions structurelles susceptibles d'affecter l'organisation judiciaire Pilotage d'expérimentations organisationnelles	DPMO Accorj FIP1 étude d'impacts	**32 ETP** - 4MAG/22A/6B
Bureau des applications RH	Missions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des applicatifs métiers destinés aux fonctions supports de la DGSJ	OJI3	**18 ETP** 18 A
Bureau des applications de pilotage des juridictions	Maîtrise d'ouvrage des applications informatiques utilisés par les juridictions pour piloter leurs activités : applicatifs parquet, PILOT, A-JUST	-OJI4 partiellement -OJI7 partiellement -équipe A-JUST rattachée au sous-directeur SDOJI	**16 ETP** 16 A
Bureau de l'appui	Répondre aux besoins numériques du	-OJI6	**21 ETP**

numérique aux juridictions	réseau des services judiciaires pour toutes questions qui ne portent pas sur les applications informatiques : la dématérialisation : cartes agent, gestion des licences, doctrine d'équipements informatiques, habilitations aux pages blanches du ministère, accès sécurisés... Coordination de l'activité des responsables de la gestion informatique et de leurs adjoints (RGIa), ambassadeurs de la transformation numérique (ATN) et techniciens informatiques de proximité (TIP) Cellule informatique et libertés et sécurité des systèmes d'information en charge d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie et la politique de sécurité des systèmes d'information de la DGSJ, de piloter la stratégie « informatique et libertés » et d'accompagner les juridictions en ces matières	partiellement -OJI7 partiellement - cellule informatique et libertés et sécurité des systèmes d'information auprès du DSJ	1MAG/ 20A
Bureau de l'innovation et de la donnée	Gérer les données de référence des services judiciaires enregistrées au sein de la base de données Système de Référence Justice (SRJ) ou GAIA Assurer le pilotage et le suivi des projets innovants ou des expérimentations Assurer le pôle intelligence artificielle ayant pour mission d'appuyer la direction de programme du SG sur l'IA, à l'instar des référents IA dans les autres directions	-OJI6 partiellement -OJI6 partiellement	**15 ETP** 1MAG 14 A

Entité pilotage des moyens	**Missions**	**Entités existantes intégrées (*intégralement ou partiellement*)**	**ETPT estimés**
Bureau de la synthèse et des dépenses de personnels	Élaborer la programmation budgétaire pluriannuelle Assurer la synthèse budgétaire Piloter le dialogue de gestion Produire les documents budgétaires Suivre l'exécution globale et alerter sur les risques Piloter le plafond d'emplois (ETPT) et son exécution Suivre et prévoir la masse salariale (titre 2) Analyser les impacts des réformes RH (revalorisations, schémas d'emplois) Assurer le lien avec la sous-direction RH Produire les reportings RH-budgétaires	FIP 3	**22 ETP** 17 A 5 B et autre agent
Bureau de l'exécution financière et de la qualité comptable	Superviser l'exécution des dépenses et des recettes Garantir la qualité comptable Piloter la relation avec le CBM Suivre les dépenses spécifiques, notamment indemnisations et exécution des décisions de justice	FIP3 FIP 6 (volet indemnisations)	**15 ETP** 12 A 3 B

	Mettre en œuvre le contrôle interne financier		
Bureau des frais d'enquête judiciaire	Assurer la gestion et le suivi de la maîtrise des frais d'enquête judiciaire	FIP4	**18 ETP** 1MAG/ 17 A
Bureau des achats et des marchés	Définir la stratégie d'achat de l'administration Piloter la passation des marchés publics Sécuriser juridiquement les procédures (code de la commande publique) Suivre la performance économique des achats (gains, mutualisation) Accompagner les services prescripteurs Suivi des contrats de partenariat du tribunal de Caen et du tribunal de Paris	FIP3	**6 ETP** 4 A 2 B/C
Bureau de l'immobilier	Assure des missions de soutien aux juridictions pour la prise en compte des besoins métiers, actuels et futurs, dans les opérations immobilières et apporte un appui aux SAR dans la gestion du patrimoine immobilier. Dans ce cadre, il : Participe à la stratégie d'implantation des bâtiments judiciaires (schémas pluriannuels de stratégie immobilière - SPSI, schémas directeurs immobiliers des juridictions) Contribue à la connaissance du patrimoine et des modalités d'occupation (Patrimmo, suivi des baux) Expertise les projets immobiliers portés par l'Agence publique pour l'immobilier de la Justice (APIJ) lors des commissions techniques, des jurys de concours, des dialogues compétitifs, de la validation des phases des opérations immobilières (fonctionnalité) • Assure un suivi des projets portés par les départements immobiliers et les programmations de travaux • Expertise les baux, les conventions d'utilisation ou d'occupation, les conventions de répartition des charges, etc. • Suit la programmation et l'exécution budgétaire en lien avec le service immobilier ministériel (SIM) sur le titre 3 (baux) et sur le titre 5 • Élabore des référentiels, guides, outils méthodologiques • Le pôle exploitation-maintenance assure des missions de soutien aux juridictions sur les aspects techniques : • Exploitation-maintenance du patrimoine judiciaire • Maitrise des consommations d'énergie et suivi des outils de suivi des consommations • Analyse et conseil sur les opérations immobilières dans le périmètre de l'exploitation-maintenance • Conseil en matière de réglementation : sécurité contre les risques d'incendie, radon, amiante, accessibilité… • Accompagnement des juridictions lors des commissions de sécurité	FIP2	**15 ETP** 12 A 3 B/C

	• Animation et formation du réseau des techniciens immobiliers, des référents énergie, amiante, radon • Accompagnement des juridictions lors d'appels à projet (transition environnementale), suivi de leur mise en œuvre et consolidation des dépenses dans ce cadre • En lien avec le bureau Fip3, sur le titre 3 : synthèse des besoins en matière d'entretien immobilier, suivi de la programmation et de l'exécution budgétaire •		
Entité Performance	**Missions**	**Entités existantes intégrées (*intégralement ou partiellement*)**	**ETPT estimés**
Bureau du pilotage de l'activité et des indicateurs	• Traitement des données existantes • Structuration des données • Détermination des indicateurs d'activité • Elaboration de tableaux de bord nationaux • Analyse des réalisations • Préparation des PAP (projets annuels de performance) et des RAP (rapports annuels de performance) • Production d'analyses utiles aux dialogues de gestion avec les chefs de cour • Alertes en cas de dérive	Accord FIP1 (pôle impact et évaluation) Pôle évaluation et prospective (PEP) FIP 1 Pharos	**13 ETP** 10 A 3 B
Entité sûreté et maitrise des risques	**Missions**	**Entités existantes intégrées (*intégralement ou partiellement*)**	**ETPT estimés**
Mission maîtrise des risques Contrôle interne	• Elaboration de la cartographie des risques métiers et financiers • Identification des vulnérabilités majeures • Analyse des risques et des incidents significatifs • Définition de référentiels de contrôle interne • Harmonisation de la méthodologie de maîtrise des risques • Accompagnement des juridictions dans la mise en œuvre des référentiels de contrôle interne • Interlocuteur pour les audits internes ou les contrôles externes	FIP1 DPMO	**6 ETP** 5 A /1B
Bureau de la sûreté et de la protection Officier central de sécurité	Proposition et pilotage de la politique de défense et de sécurité • Pilotage des crises • Protection du secret de la défense • Pilotage de la politique de sûreté • Officier central de sécurité	RHM3 FIP 5 Cabinet	**15 ETP** 11 A/ 4 B/C

Entités relatives au droit de l'organisation judiciaire	**Missions**	**Entités existantes intégrées (*intégralement ou partiellement*)**	**ETPT estimés**

Bureau du droit de l'organisation judiciaire	Elaborer et suivi des textes législatifs et règlementaires fixant les règles d'institution, d'organisation et fonctionnement de toutes les juridictions de l'ordre judiciaire, y compris les juridictions spécialisées ; • Rédaction des textes relatifs à la carte judiciaire: localisation, création, suppression et spécialisation des juridictions de l'ordre judiciaire après avis des ministères, des services concernés et des instances de concertation ; • concourt à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires pouvant avoir des incidences sur les règles de fonctionnement des services judiciaires • Précontentieux • élaboration d'outils utiles (fiches, etc.) • traitement des saisines des juridictions relatives au droit de l'organisation judiciaire • Organisation de retour d'expérience issu des litiges pour en tirer des enseignements utiles. • référent, pour la direction des services judiciaires, du réseau de coopération législative des ministères de la justice de l'Union européenne.	OJ1	**10 ETP** 3 MAG/7 A
Bureau du précontentieux	Traiter les demandes d'indemnisation formulées par les usagers ou les tiers en réparation notamment des dysfonctionnements des services de la justice Répondre aux demandes amiables d'indemnisation Veiller à la régularité des demandes de remboursements Référent unique du SG et point d'entrée unique des juridictions Référent DVU	FIP 6	**11 ETP** 9 A 2/B/C
Bureau des juges non professionnels et des juges élus et désignés	Élaborer, en liaison avec le secrétariat général, et suit les textes fixant les règles statutaires, de rémunération et indemnitaire des juges élus ou désignés Suivre les questions déontologiques des juges désignés ou élus Assurer la désignation des conseillers prud'hommes, en lien avec la direction générale du travail, ainsi que leur formation et leurs conditions d'exercice Assurer et coordonner, pour la direction des services judiciaires, la liaison avec le Conseil supérieur de la prud'homie Assurer l'organisation de l'élection et le suivi de la localisation, de la formation et des conditions d'exercice des juges des tribunaux de commerce Assurer le secrétariat du Conseil national des tribunaux de commerce S'assurer de la nomination des assesseurs des pôles sociaux et assure la nomination des	RHM4	**16 ETP** 1MAG/15 A et autres agents

	assesseurs exploitants agricoles des tribunaux des affaires économiques et le suivi de la localisation, de la formation et des conditions d'exercice de ces publics Assurer le suivi des conditions d'exercice des délégués du procureur Organiser, en lien avec le ministère chargé de l'agriculture, la désignation des assesseurs des tribunaux paritaires des baux ruraux Assurer la nomination des assesseurs correctionnels issus de la société civile des tribunaux de première instance et des tribunaux supérieur d'appel d'outre-mer.		
Entité relative à la prospective	**Missions**	**Entités existantes intégrées (intégralement ou partiellement)**	**ETPT estimés**
Bureau de la veille et de la prospective	• Elaborer de scénarios contextualisés d'évolution de l'organisation territoriale (RTJ, INSEE) • Faire des analyses comparatives nationale et internationale • Valoriser des données statistiques et contribuer à leur définition • Produire de notes d'aide à la décision stratégique • Suivre les rapports des partenaires institutionnels (cour des comptes, IGJ, parlement…) • Analyser les études des chercheurs et suivre les évènements en lien avec les chantiers suivis par la DSJ • Assurer la veille stratégique • Assurer le suivi des recommandations des rapports de l'IGJ	Pharos Pôle évaluation et prospective (PEP) SDOJI	5 **ETP** 1 MAG 4 A/B

Annexe 11. Note de la Fédération Citoyens et Justice sur le projet de service associatif habilité judiciaire (SAHJ)

UN SECTEUR ASSOCATIF HABILITE JUDICIAIRE

Il y a plus de quarante ans, des magistrats et des avocats, soutenus par la chancellerie, ont fait le choix d'impliquer la société civile dans le fonctionnement de la justice en constituant des associations qui prendraient en charge d'une part, l'aide aux victimes d'infractions et d'autre part, le contrôle judiciaire socio-éducatif et les mesures alternatives à l'incarcération.
Très vite, il est apparu que ce type de mesure ne pouvait être confié qu'à des professionnels formés et encadrés. Aussi, aux côtés du secteur public, s'est constitué un secteur associatif reconnu, recherché par les juridictions et par les pouvoirs publics, notamment parce qu'il est agile, innovant, ancré dans le tissu social local mais également en raison de son caractère non lucratif.

Citoyens et Justice regroupe désormais 150 associations socio-judiciaires. Dans le cadre de mesures judiciaires, en pré et post sentenciel, ces services sociaux d'intérêt général exercent, auprès des auteurs d'infraction qu'ils soient majeurs ou mineurs, des **missions d'accompagnement, d'investigation et de pacification des conflits** sur l'ensemble du territoire français, métropolitain et ultra-marin.
La fédération, dont le siège social se trouve à Bordeaux, est constituée d'une équipe salariée de 14 personnes et un conseil d'administration de 21 membres.
Dans le champ judiciaire dans lequel leurs services interviennent, nos adhérents **accompagnent et prennent en charge 350 000 citoyens** par an (adolescents et adultes) à tous les stades de la procédure pénale à comparer avec les 80 000 détenus en France, et 1,1 M d'auteurs poursuivis ou ayant fait l'objet d'une mesure alternative. Les associations emploient des professionnels, intervenants socio-judiciaires, travailleuses et travailleurs sociaux, juristes, psychologues…

Aujourd'hui, la justice pénale des majeurs et, dans une moindre mesure, la justice civile familiale ne peut pas fonctionner sans les associations, à titre d'exemple : Les associations d'aide aux victimes accueillent les victimes, les accompagnent à l'audience, réalisent les EEVI ; les associations socio-judiciaires réalisent plus des trois quarts des enquêtes sociales avant jugement, des contrôles judiciaires socio-éducatifs, des stages de responsabilité parentales… ; ce sont des associations qui gèrent en grande majorité les espaces rencontre ;

Pourtant, le ministère de la justice qui a reconnu il y a plus de trente ans le rôle du secteur associatif habilité dans le fonctionnement de la justice des mineurs, ne s'est toujours pas organisé pour reconnaître ce secteur associatif pour les majeurs, pour le valoriser et pour lui permettre de fonctionner dans de bonnes conditions.

De plus, les mesures mises en œuvre par ces dernières, sont payées « à l'acte », tout comme l'aide à domicile dans le médico-social : c'est-à-dire que l'administration a établi un tarif payé ex-post à l'association. Non seulement ce tarif ne prend pas en compte les coûts de structure, les coûts de fonctionnement de l'association (secrétariat, frais de siège, ordinateurs …) mais en plus, ils ne sont que très rarement actualisés et ne prennent pas en compte l'inflation, ni la revalorisation dite

351 Boulevard Wilson
CS 31679 - 33073 Bordeaux Cedex
Tél. 05 56 99 29 24
direction@citoyens-justice.fr - www.citoyens-justice.fr
Association loi 1901 / Centre de formation n°72 33 09046 33 / Siret 331 942 462 00042 / APE 9412Z

« Segur », ou même seulement le GVT. Nos associations sont donc en très grande difficulté, les salaires sont bas, nous avons de grandes difficultés de recrutement et un important turn-over.

Les associations ne sont pas des prestataires de la justice : elles en sont des partenaires reconnues localement et engagées pour la restauration du lien social. La présence d'un secteur associatif engagé est une force pour mieux faire connaître le fonctionnement de la justice et permettre au service public de se consacrer à son cœur de métier : aussi plutôt que d'opposer le secteur public et le secteur associatif, il serait plus pertinent de mettre en place des dispositifs qui leur permettent de travailler ensemble, en étant respectueux des particularités des associations comme l'a fait la DPJJ pour les mineurs depuis de longues années.

Les associations conventionnées doivent pouvoir travailler efficacement, de manière complémentaire et non concurrentielle, pour répondre aux demandes des magistrats, dans un cadre stable et avec des modalités de financement adaptées.

Nos Propositions :

Au niveau Chancellerie :

1- Mettre en place au bon niveau de responsabilité, un interlocuteur éclairé sur la politique associative judiciaire qui soit l'interlocuteur des fédérations et l'animateur de cette politique en lien avec, notamment, la DSJ, la DACG et la DACS mais également la DAP et la DPJJ afin de limiter les logiques de guichets ;

2- Organiser au moins une fois par an, une conférence des fédérations associatives partenaires de la justice afin de faire le point sur le fonctionnement réel dans les juridictions, les difficultés matérielles mais également les propositions qui peuvent être faites par celles et ceux qui fréquentent quotidiennement les tribunaux ;

3- Constituer un **secteur associatif habilité judiciaire (SAHJ)** : définir clairement les secteurs d'intervention et la complémentarité entre le service public et le secteur associatif, définir les champs de compétence et le financement de ce SAH.

Au niveau des cours d'appel :

1- Dans le cadre du mouvement de déconcentration vers les cours d'appel, confier aux chefs de cour d'appel la responsabilité de la gestion du SAHJ de leur ressort et de décider des agréments et de la cartographie associative de leur ressort ;

2- Mettre en place un interlocuteur efficient (pas nécessairement magistrat) dans chaque cour d'appel, à même de connaître les particularités des associations en termes de fonctionnement et de budget.

351 Boulevard Wilson
CS 31679 - 33073 Bordeaux Cedex
Tél. 05 56 99 29 24
direction@citoyens-justice.fr - www.citoyens-justice.fr
Association loi 1901 / Centre de formation n°72 33 05046 33 / Siret 331 942 462 00042 / APE 9412Z