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 volet qualité de vie et conditions de travail (QVCT) 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.

  - 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 (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 pilotage des RH des services judiciaires, dans le contexte du service des RH du SG, pour les fonctionnaires des greffes et les magistrats : 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.