

## Ma candidature

- Une présidence d'ouverture et de dialogue avec l'ensemble des institutions en défendant nos valeurs essentielles de magistrat
- Une présidence d'apaisement dans un contexte de crise marqué par une défiance à l'égard de la justice et par le cri d'alarme de très nombreux magistrats et personnels des greffes
- Un profond attachement à l'institution judiciaire et une fierté d'être magistrat et de participer au service public de la justice
- Une expérience et une connaissance approfondies de la Cour de cassation
- Une conviction qu'un nouvel élan de l'intérieur est nécessaire pour y améliorer les conditions et méthodes de travail, sécuriser ses décisions et assurer son rayonnement et celui du corps

Le premier président de la Cour de cassation a des missions très diverses. Il est un chef de juridiction chargé d'assurer le rayonnement de la plus haute instance judiciaire dans l'espace judiciaire et juridique national et européen (I) et une autorité morale investie de missions essentielles en matière de formation, de nomination et de déontologie des magistrats et de représentation des magistrats du siège (II).

Ces missions nécessitent un engagement de chaque instant au service de la justice et de ses valeurs ainsi qu'une détermination et une énergie résolument et positivement tournées en faveur tant de la reconnaissance de ceux qui, dans des temps difficiles, se vouent à l'exercice de la justice et à la protection des droits des justiciables que de l'amélioration de la qualité des décisions et des conditions dans lesquelles elles sont rendues.

### **I. Le premier président de la Cour de cassation, un chef de juridiction chargé d'assurer le rayonnement de la plus haute instance judiciaire dans l'espace judiciaire et juridique national et européen**

Sa présidence s'exerce en interne (A), auprès des juridictions du fond (B) et en externe (C). Elle peut être éclairée par les travaux de différents groupes de travail en interne associant des représentants des avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation et par la richesse et la diversité des propositions émises par le groupe de travail « Cassation 2030 ».

#### *A. En interne*

Le premier président est à la tête d'une juridiction dont l'office, l'organisation et les méthodes de travail sont très spécifiques, qu'il s'agisse de la composition de ses chambres, du rôle des rapporteurs, de l'apport des doyens veillant à l'adéquation des réponses envisagées et à la cohérence jurisprudentielle, des conférences, de la présidence et du déroulement des audiences. Il a lui-même des fonctions juridictionnelles essentielles en présidant les assemblées plénières et les chambres mixtes.

La Cour de cassation a su s'adapter pour faire face, d'une part, à l'afflux de pourvois, en les traitant dans des délais raisonnables, y compris par la voie de rejets non spécialement motivés, d'autre part, à des questions de plus en plus techniques et complexes en raison d'un droit interne et européen foisonnant ou très sensibles au regard de leur retentissement sociétal et, enfin, au développement des contrôles de constitutionnalité et de conventionalité. Ses décisions ont gagné en qualité et lisibilité grâce à une motivation en style direct, qui s'est progressivement enrichie. Elle a mis en place des circuits différenciés pour assurer un traitement adapté des pourvois et mené des réflexions en interne au sein de groupes de travail qui ont permis de renforcer les liens entre chambres.

Cependant, ces évolutions très positives en appellent d'autres pour lui permettre de mieux remplir sa mission et renforcer la sécurité juridique et la confiance dans ses décisions. Certaines ont été proposées par le groupe de travail « Cour de cassation 2030 ».

La Cour de cassation doit aussi parler d'une seule voix en ayant une jurisprudence harmonisée, lisible et visible. Il est donc nécessaire, dès que se posent des questions juridiques qui concernent plusieurs chambres ou ont un impact sociétal important, de recourir à des chambres mixtes ou des assemblées plénières, sans attendre des divergences de jurisprudence nuisant à la sécurité juridique et à la confiance dans notre institution. Il importe également que les revirements de jurisprudence soient l'objet d'une attention particulière et décidés en concertation entre les chambres.

Mais l'attention ne doit pas être seulement polarisée sur les quelques affaires relevant de telles formations ou même seulement d'un circuit approfondi au détriment de la majorité des autres méritant un temps de débat et un recul suffisants et des arrêts lisibles et bien motivés en droit qui constituent également des précédents.

Des adaptations s'imposent dans l'organisation de la Cour de cassation, ses méthodes de travail et la vie des chambres pour accompagner les évolutions auxquelles elle a déjà procédé et en favoriser de nouvelles. Il importe **d'améliorer le processus d'élaboration des décisions et de remédier à des tensions dans plusieurs chambres** qui sont liées à une charge de travail en progression, à l'examen très rapide de la plupart des pourvois lors d'audiences comportant de nombreux dossiers à l'issue de travaux menés en solitaire par des rapporteurs en attente de plus de collégialité en rejoignant la Cour de cassation ainsi qu'à la lourdeur des tâches dévolues aux doyens et présidents de chambre. L'amélioration de l'organisation interne et des conditions de travail conditionne d'ailleurs l'attractivité de la Cour de cassation auprès de l'ensemble des magistrats.

Je serai en mesure de mener à bien de telles évolutions en concertation avec chacun. J'ai comme atout essentiel l'exercice de différentes fonctions au sein de la Cour de cassation pendant dix-huit années dans trois chambres différentes, la connaissance des difficultés qui peuvent être éprouvées par les uns et les autres et la volonté d'œuvrer à leur résolution. J'aime la simplicité dans les relations professionnelles et ai des échanges chaleureux et fructueux avec les magistrats de toutes les chambres, notamment avec les doyens et présidents de chambre, comme avec le greffe. Très attentive à toutes les initiatives permettant d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de la Cour de cassation, j'ai participé à de nombreux groupes de travail, spécialement sur les méthodes de travail, et suis très active au sein du groupe de travail « Commission 2022 », mis en place au sein de la Cour de cassation.

Je pense nécessaire de **créer deux chambres supplémentaires** à la Cour de cassation pour permettre aux présidents des chambres aux contentieux diversifiés (première chambre civile, deuxième chambre civile et chambre commerciale) de gérer seulement deux sections d'une dizaine de conseillers chacune. Ils pourraient ainsi prendre part plus activement à la résolution des questions juridiques posées à leur chambre, favoriser une collégialité en amont de l'audience lors de séances d'instruction plus nombreuses ou même lors des conférences et tenir des audiences plus fréquentes et moins chargées, donc plus qualitatives et également plus formatrices, en particulier pour les nouveaux conseillers. Les présidents de chambre disposeraient aussi d'un temps suffisant notamment pour l'examen des questions transversales dont la Cour de cassation est saisie ou encore pour mettre en œuvre un dialogue effectif et régulier avec les juridictions du fond sur les différents contentieux de leur chambre. A titre de comparaison, les chambres composant la section du contentieux au Conseil d'Etat sont composées d'une quinzaine de membres avec un président et deux réviseurs, ce qui permet un travail préparatoire plus collégial et approfondi et une plus grande disponibilité de ceux-ci à l'égard des rapporteurs.

J'initierai **la constitution d'équipes de juristes** au sein des chambres, aidant les conseillers dans la réalisation de leurs travaux, préparant des projets de décision simples et établissant des synthèses de nos jurisprudences pour en connaître toujours le dernier état et les commentaires qu'elles suscitent. Le recours à des doctorants, via des contrats de trois à cinq ans, pourrait permettre de bénéficier d'une aide efficace dans la durée. Il permettrait aussi de développer les liens entre les universités et la Cour de cassation et de favoriser la recherche.

Je veillerai à renforcer **le décroisement des chambres** tant sont nécessaires les regards croisés sur les questions posées, par des réunions de travail communes et la participation de conseillers d'une chambre dans une autre. De nombreux échanges avec toutes les chambres, liés à la diversité des contentieux de la première chambre civile, me permettent déjà d'en d'apprécier toute la richesse.

Je développerai **le recours aux formations solennelles** qui font partie du cœur de la mission de juge de cassation et du premier président. Je participe déjà aux assemblées plénières et chambres mixtes de la Cour de cassation en ayant une connaissance approfondie de l'office du juge de cassation. A l'occasion de la présidence d'une assemblée plénière dans une affaire sensible, j'ai beaucoup apprécié l'animation des débats permettant de croiser des points de vue différents et d'appréhender tous les aspects des questions posées. Il pourrait être utile **d'assouplir leur composition** afin que, lorsque ces questions concernent des contentieux techniques, des conseillers spécialistes, y compris référendaires, puissent y siéger même si ces derniers n'ont pas voix délibérative. **L'interactivité** durant ces audiences mériterait aussi d'être développée afin de favoriser un dialogue entre les membres de la formation de jugement, le parquet général et les avocats des parties, permettant d'enrichir la réflexion et de mieux appréhender les conséquences des réponses pouvant être apportées.

Je privilégierai **le renforcement des liens entre les avocats généraux et les formations de jugement** en les associant plus étroitement aux débats juridiques au sein des chambres et en favorisant la diffusion d'observations de la conférence étayées sur les principaux points qui nécessitent un éclairage particulier. L'intervention du parquet général est précieuse en ce qu'elle permet d'avoir un autre regard sur les questions posées et de bénéficier par son intermédiaire de consultations extérieures.

Je créerai **un conseil de juridiction** composé de magistrats représentatifs des différentes chambres et fonctions exercées **pour relayer très simplement toutes les idées susceptibles d'améliorer notre fonctionnement interne** qui feront ensuite l'objet d'une concertation quant à leur mise en œuvre. Il pourrait associer également des représentants des avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation. Je prévoirai des espaces dédiés à **la convivialité**, propices au bien-être au travail et permettant de nouer des liens entre membres de différentes chambres et favoriser des échanges sur des questions juridiques ou pratiques.

### *B. Après des juridictions du fond*

**Un dialogue constant avec les juridictions du fond** est nécessaire, la Cour de cassation, prenant appui sur leurs décisions pour dire le droit et construire sa jurisprudence. Sous l'impulsion de Chantal Arens, les relations de la Cour de cassation avec les cours d'appel ont été renforcées. Des correspondants de part et d'autre ont été désignés et des stages sont proposés aux présidents de chambre des cours d'appel leur permettant de découvrir le fonctionnement et les méthodes de travail de la Cour de cassation et, le cas échéant, de candidater en connaissance de cause aux fonctions de conseiller à la Cour de cassation.

Un tel dialogue contribue à éviter des incompréhensions jurisprudentielles et des résistances des juges du fond. Il permet d'appréhender les réserves éventuellement suscitées par une jurisprudence et, le cas échéant, d'envisager des évolutions. Il peut aussi, par une meilleure information du contrôle de cassation exercé et de certaines exigences procédurales, prévenir des cassations disciplinaires lourdes de conséquences tant pour les parties dont l'issue du litige se trouve retardée que pour les juges du fond dont la pratique est remise en cause. Il favorise une information de la Cour de cassation sur les difficultés que peuvent connaître des cours d'appel en raison d'effectifs insuffisants ou d'un engorgement de certaines chambres qui sont alors prises en compte, dans l'intérêt des parties et du service de la justice, lors du choix de la cour d'appel de renvoi, à l'issue d'une cassation.

J'adhère donc aux propositions du groupe « Cour de cassation 2030 » d'une **ouverture large de la procédure d'avis lors de questions nouvelles ou sensibles, du développement de séances de travail avec les cours d'appel et de la création d'un observatoire des litiges judiciaires et d'un service central de documentation judiciaire** en confiant un rôle clé à cet égard au SDER. Une aide précieuse pourrait être ainsi apportée, d'une part, aux juridictions du fond, en mettant à leur disposition la ressource documentaire de la Cour de cassation, d'autre part, à la Cour de cassation qui serait en mesure de repérer en amont des contentieux émergents ou justifiant une attention particulière et de leur apporter un traitement adéquat. J'ai déjà expérimenté, avec profit, durant un détachement au Conseil d'Etat, de telles réunions avec des cours administratives d'appel et mesuré leur utilité tant pour les juges du fond que pour le juge de cassation ayant des retours précieux sur les positions prises. Des réunions en ligne par contentieux pourraient être simplement organisées à destination des juges du fond.

Enfin, compte tenu de la charge de travail pesant sur les juridictions du fond et de la longueur des litiges pour les parties, je mettrai l'accent sur **le recours à des cassations sans renvoi**, lorsque de nouvelles productions et de nouveaux débats ne sont pas nécessaires devant la Cour de cassation, **ainsi qu'à des renvois partiels clairement énoncés** sur les seuls points restant en discussion.

### C. En externe

**Un dialogue étroit avec le Conseil constitutionnel et le Conseil d'Etat** est nécessaire dès lors que nous œuvrons ensemble à la justice et au respect des droits fondamentaux des personnes, que nous pouvons être saisis des mêmes questions et que la Cour de cassation assure, comme le Conseil d'Etat, le filtrage des questions prioritaires de constitutionnalité qui sont transmises au Conseil constitutionnel.

Mon détachement au Conseil d'Etat et ma participation pendant sept années au Tribunal des conflits m'ont permis de nouer des relations professionnelles très riches avec des membres du Conseil d'Etat qui facilitent ce dialogue. J'ai, dès mon retour à la Cour de cassation, mis en place des échanges très réguliers entre la cinquième chambre du Conseil d'Etat et la première chambre civile en matière de responsabilité hospitalière, ce contentieux étant partagé entre juridictions judiciaires et administratives appliquant les mêmes textes. Nous nous concertons dès que nous sommes saisis d'une question intéressant l'autre ordre de juridiction afin d'apporter la réponse qui nous semble la plus adaptée et de prévenir des divergences de jurisprudence. Ce regard croisé est particulièrement fructueux. Nous avons depuis plus de dix ans une publication commune à destination des juges du fond analysant nos jurisprudences : « La Lettre de la responsabilité hospitalière et médicale ».

La création d'une **structure permanente de dialogue sur des questions transversales, l'instauration d'une procédure d'avis officiel entre le Conseil d'Etat et la Cour de cassation et l'accroissement de la compétence du Tribunal des conflits**, proposés par le groupe de travail « Cassation 2030 », constitueraient aussi des avancées. S'il importe de maintenir le recours à des avis officieux, compte tenu de leur simplicité et de leur rapidité, le recours à un avis officiel permettrait de rendre compte de nos échanges et contribuerait au respect du droit des parties. Enfin, ma participation au traitement de nombreux dossiers par le Tribunal des conflits m'a convaincue de la nécessité d'adopter, dans l'intérêt des justiciables, des mesures permettant de remédier au plus vite aux vicissitudes liées à la complexité des répartitions de compétence et des questions posées.

**Un dialogue avec les juridictions européennes** dont nous appliquons les jurisprudences et que nous saisissons régulièrement de questions préjudicielles et demandes d'avis est tout aussi important. Il permet d'exprimer nos attentes respectives et peut faciliter l'appréhension par ces juridictions des spécificités de notre droit et de notre organisation judiciaire ainsi que leurs richesses. Des échanges institutionnalisés sur des thèmes précis seraient utiles pour que les juridictions européennes expliquent leurs évolutions de jurisprudence et que les juridictions nationales expriment leurs points de vue à cette occasion et pas seulement lors de litiges par le truchement des avocats de leur gouvernement. **Ce dialogue pourrait utilement être étendu aux cours d'autres Etats membres de l'Union européenne** pouvant être saisis de questions communes ou avoir déjà statué sur celles soumises à la Cour de cassation.

Enfin, **la Cour de cassation doit être ouverte sur la société civile** pour que notre activité soit connue, que nos décisions et les conditions de leur élaboration soient expliquées et que nous ayons des retours sur nos jurisprudences. Les lettres des chambres, créées sous l'impulsion de Chantal Arens, expliquant très simplement certains arrêts dans des termes accessibles, y compris à des non-juristes, sont déjà un succès à cet égard.

Je veillerai à **renforcer la communication relative aux décisions de la Cour de cassation**, particulièrement dans le cas d'affaires d'intérêt public. Cette communication favorise la compréhension et l'acceptabilité de ses décisions et peut permettre d'évoquer les choix parfois difficiles auxquels nous avons été confrontés. Elle peut prendre des formes différentes suivant la nature de l'affaire en cause mais doit toujours être mesurée et anticipée. Je pense qu'elle devrait être préparée par une équipe ayant à sa tête un magistrat, qui aurait des compétences spécifiques à ce titre, serait chargé d'assurer cette communication et travaillerait en lien avec les formations en charge de la décision.

Plusieurs propositions du groupe de travail « Cassation 2030 » pourraient, de plus, être utilement mises en œuvre, telles que **la procédure interactive ouverte**, moyennant un assouplissement des conditions d'intervention devant la Cour de cassation dans des affaires posant des questions de société sensibles, ou développées, telles que **l'examen rétrospectif annuel d'un échantillon de décisions de la Cour de cassation**. L'examen *a posteriori* de nos décisions est, en effet, toujours instructif pour sécuriser les suivantes. Je suis, dans cet esprit, intervenue à plusieurs reprises à l'Office national d'indemnisation des accidents médicaux, des affections iatrogènes et des infections nosocomiales avec le président de la cinquième chambre du Conseil d'Etat pour présenter nos principaux arrêts en matière de responsabilités médicale et hospitalière et d'indemnisation au titre de la solidarité nationale et bénéficier de retours sur les positions adoptées de l'office et de l'ensemble des acteurs en charge des procédures de règlement amiable.

**L'organisation de colloques en partenariat avec d'autres institutions et les universités** et la participation de conseillers de la Cour de cassation à de tels événements permettent aussi des échanges et retours précieux sur nos jurisprudences. J'ai ainsi contribué, en 2012, à l'organisation sur deux jours d'un premier colloque entre la Cour de cassation et le Conseil d'Etat sur le thème de la santé. D'autres ont suivi sur des thèmes très divers.

Je m'impliquerai donc personnellement dans la mise en œuvre des propositions favorisant l'ouverture de la Cour de cassation sur l'extérieur.

## **II. Le premier président, une autorité morale investie de missions essentielles en matière de formation, de nomination et de déontologie des magistrats et de représentation des magistrats du siège**

Le premier président préside le conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature (A), le Conseil supérieur de la magistrature (B) et représente les magistrats du siège (C).

### *A. La présidence du conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature*

L'école, au cœur de l'institution judiciaire, assure la formation des futurs magistrats, des magistrats professionnels et, depuis 2017, de nombreux publics spécialisés participant à l'action juridictionnelle. Elle constitue, en premier lieu, une école d'application ayant pour vocation de préparer les auditeurs de justice à l'exercice des différentes fonctions du corps. Elle a mis l'accent sur l'inter-professionnalité et dispense des formations continues d'une grande richesse et d'une remarquable diversité en faisant appel à des nombreux intervenants extérieurs.

Elle mène des actions visant à diversifier ses recrutements grâce à des classes préparatoires destinées à des étudiants boursiers désormais intégrées au dispositif classes prépa Talents. Elle participe à la formation de magistrats étrangers, apporte une assistance technique à des établissements de formation dans différents pays et a, en outre, des activités de recherche.

Elle bénéficie d'une image très positive tant au sein du corps qu'à l'étranger, même si des évolutions sont nécessaires pour garder un haut niveau de formation et inhérentes à l'accroissement de ses missions. Elle va devoir former des promotions de plus en plus nombreuses d'auditeurs de justice, compte tenu des besoins des juridictions.

Elle connaît une période de transformations :

La formation initiale inclut désormais le tronc commun de formation initiale des trois versants de la haute fonction publique d'une durée de six mois qui comporte un bloc commun d'enseignements et un projet collectif et qui permet aux auditeurs de bénéficier d'une interdisciplinarité.

Parallèlement à cette évolution, l'ENM a procédé à un audit visant notamment à définir ses grandes orientations, repenser la formation initiale des auditeurs, adapter l'école à la diversité de ses publics et privilégier une approche par compétences. Une telle approche a déjà été initiée avec la définition de treize capacités fondamentales du magistrat à acquérir, s'insérant dans la formation initiale qui demeure dispensée par fonctions ; ce socle devant le mettre en mesure d'exercer chacune des fonctions proposées à la sortie de l'école. L'objectif serait de permettre aux auditeurs de justice de repérer leurs atouts et leurs points faibles. De même, pour la formation continue, l'accent serait mis sur l'individualisation des parcours de formation. D'autres propositions ont été émises visant également à recruter des pédagogues et à revoir les modalités d'évaluation des auditeurs de justice, la formation continue déconcentrée ou même le statut de l'école.

Ce rapport ayant suscité, en l'état, quelques réserves, il est souhaitable de **poursuivre la réflexion pour déterminer les mesures qui constitueraient des améliorations effectives de la formation initiale et continue** et pourraient être mises en œuvre en préservant les spécificités de l'école. Il est ainsi, par exemple, certainement nécessaire d'**accroître la formation des personnes en reconversion professionnelle et des magistrats à titre temporaire**, de **renforcer l'accompagnement des magistrats en début de carrière** qui peuvent se trouver en difficultés ou encore de **valoriser les fonctions civiles** qui constituent la majeure partie des attributions dans les juridictions et exigent de solides connaissances juridiques.

Il importe aussi de **renforcer l'attractivité de l'école** pour qu'elle soit en mesure de choisir les meilleurs enseignants et que leurs activités au sein de celle-ci constituent un atout dans la suite de leur carrière. Il pourrait être utile, dans le contexte actuel d'un développement de l'équipe autour du magistrat pour améliorer le fonctionnement des juridictions, de **former les magistrats et futurs magistrats au travail en équipe et à la délégation de certaines tâches**. Il pourrait, par ailleurs, être envisagé, compte tenu du capital confiance dont l'ENM dispose auprès des magistrats, de lui confier la mission d'**établir des bilans de compétence pour les magistrats** en éprouvant le besoin au cours de leur carrière.

Les enjeux pour l'école sont donc majeurs et le conseil d'administration me paraît avoir un rôle primordial pour accompagner cette réflexion, en veillant à ce que l'école conserve sa richesse et à ce que les formations dispensées répondent aux besoins des auditeurs, des magistrats, des juridictions et plus largement du service public de la justice.

### *B. La présidence du Conseil supérieur de la magistrature*

Je commencerai, en premier lieu, par me mettre à l'écoute des membres du CSM en étant très attentive à la collégialité et la prise en compte de l'avis de chacun.

Les avis et propositions en matière de nomination constituent une mission très lourde. Les processus ont été améliorés et l'accent a été mis sur l'information des magistrats. Il importe cependant que le CSM dispose d'informations objectives sur les qualités professionnelles des candidats et leurs aptitudes. Tel est le cas notamment pour les présidences des juridictions du fond qui nécessitent d'apprécier les capacités de management des candidats et leur esprit d'équipe, d'exercer un choix entre plusieurs candidats et d'avoir, ensuite, des retours très concrets sur leur déroulement.

De même en est-il pour les nominations à la Cour de cassation. Celle-ci a besoin de présidents de chambre qui allient puissance de travail, compétences juridiques et qualités humaines et managériales, de conseillers qui sont ouverts aux enjeux sociaux, économiques, environnementaux et sociétaux, dominant les contentieux traités et sont en mesure d'expliquer notre jurisprudence lors de rencontres avec d'autres institutions ou juridictions et de formations et d'avoir des échanges et retours sur celle-ci, ainsi que de conseillers référendaires qui ont démontré une excellence juridique et un goût pour la recherche. Les compétences acquises par ces derniers à la Cour de cassation dans des contentieux techniques et leur maîtrise de l'office du juge de cassation peuvent être, ensuite, utilement apportées aux cours d'appel ou aux tribunaux judiciaires sur des postes Bbis ou encore en détachement. Mais la Cour de cassation aspire à les voir revenir, dans un second temps, comme conseillers, enrichis de nouvelles expériences professionnelles et immédiatement opérationnels.

Des progrès restent à accomplir sur les évaluations des candidats pour permettre au CSM de bien appréhender leurs compétences et aptitudes et remplir pleinement sa mission, notamment pour les fonctions de présidents de tribunaux judiciaires ou de conseillers à la Cour de cassation. Par ailleurs, l'absence de toute évaluation des premiers présidents de cour d'appel et des conseillers à la Cour de cassation dans l'exercice de leurs fonctions prive le CSM d'informations objectives les concernant. Or **une telle évaluation paraît indispensable pour les premiers présidents de cour d'appel et pour les conseillers à la Cour de cassation qui envisagent de se porter candidats à d'autres fonctions.** De plus, l'importance de ces fonctions justifierait de recourir à **une évaluation à 360°**, déjà préconisée à plusieurs reprises, dans l'intérêt de la personne elle-même et de l'institution selon des modalités à préciser préservant l'indépendance dans l'exercice des fonctions. Je m'impliquerai donc dans cette évolution.

Je pense, en outre, souhaitable de **faciliter la venue à la Cour de cassation de conseillers en service extraordinaire**, universitaires, membres du Conseil d'Etat ou d'autres corps et même magistrats étrangers. Elle permet un regard croisé sur les questions juridiques soumises toujours très riche. Actuellement, elle s'apparente à un « parcours du combattant », pouvant conduire des candidats potentiels à renoncer.

## **Quelques réflexions seraient susceptibles d'être engagées :**

Elles pourraient, dans l'intérêt du service de la justice, viser à **rendre au premier président de la Cour de cassation la possibilité de siéger lors des délibérations du CSM relatives à des nominations à la Cour de cassation**, hormis dans le cas de liens personnels. Il est, en effet, tout particulièrement en mesure d'appréhender les besoins de la Cour de cassation en magistrats et les qualités professionnelles et aptitudes des candidats y exerçant déjà des fonctions de conseillers. Il est, de surcroît, amené à travailler au quotidien avec les candidats retenus. Les justifications fondées sur le principe d'indépendance et d'impartialité des membres du CSM pour l'en écarter, depuis une décision du Conseil constitutionnel du 19 juillet 2010 concernant aussi d'autres situations, paraissent faibles et n'ont pas d'équivalents dans d'autres institutions ou juridictions.

Elles pourraient éventuellement concerner **la durée des mandats des présidents de chambre à la Cour de cassation**, compte tenu de la spécificité et de la lourdeur de ces fonctions qui peuvent parfois générer stress et essoufflement, avec un impact négatif sur les membres de la chambre, son fonctionnement et son attractivité. Il serait *a priori* envisageable de prévoir soit des désignations pour une durée de trois à quatre ans, renouvelable, moyennant un bilan de leur présidence et des difficultés qui peuvent être éprouvées devant le CSM, soit une limitation de la durée des fonctions à sept ans.

Elles pourraient conduire, dans la même ligne, à **s'interroger sur le bien-fondé d'une limitation dans le temps du mandat du premier président de la Cour de cassation**, possiblement entre cinq et sept ans, afin qu'il dispose d'un temps suffisant pour mettre en œuvre des réformes en maîtrisant tous les aspects de ses missions et passe ensuite la main pour que l'institution bénéficie d'un nouvel élan.

Enfin, Il y a lieu aussi d'être attentif aux réflexions en cours relatives à un élargissement des compétences du CSM pour que lui soit confié le choix des candidats sur l'ensemble des postes du siège, en plaçant une partie des services de la direction des services judiciaires sous son autorité, et aux différentes conséquences que pourrait avoir un tel élargissement.

Les autres missions du CSM sont également très importantes, notamment les avis et communications qui permettent de prendre position sur des thèmes touchant à l'indépendance de l'autorité judiciaire, à la déontologie des magistrats et au bon fonctionnement des juridictions. J'adhère aux évolutions préconisées par l'avis du 15 septembre 2020 quant aux nominations des membres du parquet et au pouvoir disciplinaire à leur égard, comme contribuant à renforcer la confiance dans la justice et à renforcer la protection de son indépendance, malgré le constat des réserves qu'elles suscitent auprès du pouvoir exécutif quelles que soient les équipes se succédant, ou encore par l'avis du 17 février 2021 sur la responsabilité des magistrats mettant l'accent sur la déontologie, la détection des manquements disciplinaires, l'amélioration du déroulement des poursuites et de l'échelle des sanctions et le renforcement de la protection des magistrats.

Les actions du CSM en matière d'information et de sensibilisation des magistrats sur les questions déontologiques, après la mise à jour du recueil des obligations déontologiques du magistrat et l'instauration d'un service d'aide et de veille déontologique, me paraissent très positives.

Sa mission disciplinaire est aussi essentielle et il importe, dans un contexte d'interrogations publiques récurrentes sur la responsabilité des magistrats, de **veiller à ce que tous les comportements susceptibles de constituer des manquements disciplinaires**, qui abîment l'institution judiciaire et ses valeurs, **soient détectés, signalés et sanctionnés**.

Les missions d'information dans les juridictions qui permettent des échanges sur leur activité, leurs besoins et leurs difficultés sont très utiles et assurent un retour auprès de la direction des services judiciaires pouvant contribuer à la prise de décisions notamment en termes de moyens humains et matériels. De même en est-il des rencontres institutionnelles.

Au regard des missions confiées et des informations dont il dispose, **le CSM pourrait** dès lors utilement, comme le préconise le rapport Bouvier, **donner un avis budgétaire sur les projets de loi de finances** au stade de l'élaboration des crédits pour la justice.

Enfin, la participation du CSM dans le réseau européen de conseils de justice et dans le réseau francophone des conseils de la magistrature judiciaire et ses échanges avec les juridictions et institutions européennes sont essentiels pour défendre l'Etat de droit et l'indépendance de la justice remise en cause dans des pays environnants.

### *C. La représentation des magistrats du siège*

Le premier président représente les magistrats du siège auprès du pouvoir exécutif, des assemblées et des autres institutions, en lien avec les présidents des conférences des premiers présidents de cour d'appel et des présidents de tribunal judiciaire ainsi qu'avec les organisations syndicales de magistrats.

**Dialogue permanent et écoute sont nécessaires** dans le respect des compétences de chacun et de l'indépendance du corps. Cette mission exige recul et hauteur de vue dans la situation de crise que connaît l'institution judiciaire, régulièrement attaquée mais à laquelle sont confiées des missions de plus en plus étendues et qui a besoin de moyens humains et matériels suffisants.

Le premier président étant le premier magistrat de France et **le porte-parole des magistrats du siège**, il lui incombe de **porter leurs aspirations à accomplir leur mission dans le respect des droits des justiciables et des valeurs essentielles** ayant motivé leur engagement au service de la justice **et de prendre leur défense lorsque cela s'avère nécessaire**.

Les Etats généraux de la justice ont relayé la nécessité d'un renforcement des moyens pour remédier à la lenteur des décisions, d'une simplification des procédures, d'un recentrage sur le cœur de métier de la justice et pointé le ressentiment de beaucoup de concitoyens d'une justice lente, laxiste et injuste. Ils suscitent des espoirs importants qui ne devront pas être déçus.

Comme première présidente, je serai attentive à leurs suites et **m'impliquerai en faveur des évolutions permettant un meilleur accomplissement du service public de la justice**.

La Justice ne peut plus attendre.