

Monsieur le président, mesdames et messieurs les hauts conseillers, membres de la formation du siège du Conseil supérieur de la magistrature,

J'ai l'honneur de vous exposer les motifs de ma candidature aux fonctions de premier président de la Cour de cassation, ainsi que ma vision de son rôle et de ses différentes missions.

Le premier président de la Cour de cassation assume trois lourdes responsabilités. Chef de la plus haute juridiction de l'ordre judiciaire, il préside la formation plénière du Conseil supérieur de la magistrature et sa formation compétente à l'égard des magistrats du siège ainsi que le conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature.

L'étendue et l'exigence de ces missions me conduisent à penser que le prochain premier président devra relever un double défi.

Il devra, en premier lieu, démontrer sa capacité à embrasser lucidement l'ensemble des problématiques de l'institution judiciaire et disposer d'une légitimité reconnue pour la représenter et pour porter une vision stratégique des réformes nécessaires à l'amélioration de la qualité de la justice, dans le contexte de la profonde crise de confiance qui l'ébranle.

Quatre crises en effet fragilisent aujourd'hui l'autorité judiciaire et la placent dans une situation de vulnérabilité inégalée dans son histoire récente :

- **Une crise de confiance de la part des justiciables et citoyens** : les études et enquêtes d'opinion successives révèlent un taux de satisfaction inférieur à la moyenne des autres services publics, à l'égard du fonctionnement de la justice, décrite comme insuffisamment efficace, trop lente et complexe.
- **Une crise de confiance de la part du politique** : les accusations de laxisme ou d'injustice de certaines décisions de justice sont récurrentes et n'épargnent ni les juridictions du fond ni la Cour de cassation elle-même. Des juridictions pénales font régulièrement l'objet d'attaques pour leur prétendu défaut d'impartialité, en particulier lorsque leurs décisions mettent en cause des élus ou responsables politiques. La question d'une insuffisante responsabilité des magistrats dans l'exercice de leurs fonctions revient régulièrement dans le discours politique. Les capacités budgétaires et managériales des chefs de cour sont mises en doute. L'Ecole nationale de la magistrature elle-même, dont la qualité de l'enseignement était pourtant unanimement reconnue jusqu'alors, se voit reprocher une culture de l'entre soi et du corporatisme.
- **Une crise de confiance de la part des professionnels de la justice eux-mêmes** qui dénoncent depuis des années l'accumulation des réformes sans adaptation suffisante des moyens humains, budgétaires et informatiques et, plus récemment, à l'occasion de l'appel dit « des 3 000 », une perte progressive de sens dans l'acte de juger, une souffrance au travail et une forme de maltraitance ou d'insuffisante écoute de l'institution judiciaire à leur égard. Cette crise s'inscrit en outre dans un contexte préoccupant de tensions sporadiques entre avocats et magistrats.

- **Une crise de confiance plus large enfin à l'égard de l'Etat de droit et de la hiérarchie des normes** telle qu'elle est respectée par les juridictions. Certains pays européens, décrits comme des démocraties illibérales, mais aussi des juristes n'hésitent plus à remettre en cause les marges d'appréciation des juges nationaux dans l'application des grands principes de prééminence et d'effet direct du droit européen sur les législations nationales qui imposent depuis des décennies aux juges français de sortir du strict cadre législatif national et d'exercer notamment un contrôle de conventionnalité.

Mes différentes expériences professionnelles et mes engagements multiples m'ont permis de comprendre en profondeur la gravité de toutes ces tensions qui fragilisent l'institution judiciaire.

Par mon expérience de quatre années en qualité de directeur de l'ENM, j'ai en particulier mesuré les idéaux et les attentes de la jeune magistrature ainsi qu'à travers la formation continue, les besoins de soutien des magistrats au cours de leur carrière.

Mon détachement en qualité de directeur adjoint de l'administration pénitentiaire et mes responsabilités actuelles de chef de cour m'ont appris à reconnaître les apports, les défis et les limites du pilotage de l'administration centrale et à mesurer la complexité des interactions entre les différents organes judiciaires.

Quatorze années en qualité de chef de juridiction au 1^{er} et au 2nd degré, au siège et au parquet, m'ont enrichi du contact quotidien des professionnels de terrain et permis de mesurer l'intensité de leurs engagements, tout comme les fortes attentes des justiciables.

L'ensemble de mon parcours judiciaire, renforcé par ma participation à différentes instances nationales et européennes, me donne aujourd'hui une vision d'ensemble des multiples enjeux auxquels est confrontée l'institution judiciaire.

Le prochain premier président devra, en second lieu, démontrer sa capacité à mobiliser les énergies, à concrétiser des avancées et à atteindre des résultats, non pas en chef solitaire mais en porte-parole et en catalyseur de la réflexion collective.

Les diagnostics officiels ou officieux, les rapports, les études et analyses sur les maux, les faiblesses et les enjeux de la justice ne manquent pas. Des propositions nouvelles seront publiées en mai, à la suite des Etats généraux de la justice.

Plus que le défi de développer de nouvelles idées sur chaque sujet, il est attendu du prochain premier président qu'il sache, au sein des trois instances qu'il présidera, mais aussi au-delà, fédérer la communauté judiciaire, magistrats, fonctionnaires de greffe et auxiliaires de justice, autour de projets et de choix stratégiques structurants.

Mon expérience dans la gestion d'organisations complexes, avec évidemment son lot de réussites et de limites, m'a conduit à mesurer, lorsqu'une institution est confrontée à des défis considérables et à des enjeux lourds de transformation, combien le mode opératoire et la manière de porter les projets importent presque autant que la vision et le projet proprement dits.

Mes différentes responsabilités managériales, que ce soit à la tête du parquet de Nantes confronté en 2011 à une crise majeure qui a ébranlé toute l'institution judiciaire, ou à l'ENM chargée brutalement de tripler les effectifs de ses promotions, ont mis à l'épreuve mes qualités de leadership et mes capacités de résilience.

En 40 années d'une vie professionnelle riche et diversifiée, j'ai perçu l'écart entre l'illusion de la réforme par la simple loi ou le règlement et la nécessité d'anticiper et d'accompagner la transformation profonde des pratiques judiciaires et la conduite du changement.

Membre de 2019 à 2021 du bureau de la conférence nationale des premiers présidents et président élu en 2020, je suis profondément attaché à l'unité du corps. En relation régulière et confiante avec les trois autres conférences, j'ai cultivé la richesse de la réflexion collective et la recherche d'un consensus qui ne paralyse pas la force des convictions ni le courage d'agir.

Ma participation depuis 20 ans à différents groupes de travail, mes engagements renouvelés au profit du Conseil de l'Europe pour décliner concrètement dans les lieux de privation de liberté ou le management des organisations judiciaires les grands principes de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme m'ont appris l'intérêt des pratiques comparatives, la richesse des opinions contraires et la nécessité de se confronter au réel.

C'est cette conception de la gouvernance que je souhaite mettre en œuvre demain au poste de premier président de la Cour de cassation, si vous me faites l'honneur de m'en confier la lourde responsabilité.

La promotion de la valeur du collectif au sein des trois instances constituera le vecteur continu de mon action pour penser et construire l'avenir de notre institution judiciaire (1). Dans le cadre du triple mandat confié au premier président de la Cour de cassation, je m'engagerai non seulement à renforcer la légitimité et le rayonnement de l'institution judiciaire (2) mais également à renouveler le pacte de confiance entre les citoyens et leur justice (3).

1. Promouvoir la valeur du collectif au service de la qualité de la justice

1.1. A la Cour de cassation : une cour unie, renforcée, cohérente dans ses méthodes de travail et en symbiose avec les juridictions du fond

« Il y a, pour toute la République, une Cour de cassation », précise l'article L. 411-1 du code de l'organisation judiciaire. Elle a pour mission d'unifier l'application du droit et le contrôle de légalité dans un objectif de sécurité juridique et d'égalité de tous devant la loi.

Je ferai miennes la quasi-totalité des 37 recommandations de la commission de réflexion sur la Cour de cassation 2030, présidée par M. André Potocki, qui sont issues des passionnants débats auxquels j'ai eu l'honneur de participer. Celles relatives à la volonté « d'amplifier l'intelligence collective de la Cour », « d'accroître ses ressources intellectuelles », de mieux « l'ouvrir aux regards extérieurs », d'intensifier les liens et échanges avec le monde de la recherche et de l'Université, ou de créer une structure

permanente de dialogue avec le Conseil constitutionnel et le Conseil d'Etat, s'inscrivent parfaitement dans cet ambitieux objectif de transversalité et de promotion de la valeur du collectif au service de l'Etat de droit.

Naturellement, la force et l'excellence de la Cour de cassation trouvent sa source dans le travail exigeant des magistrats et fonctionnaires qui la composent.

Les six chambres de la Cour, chargées chacune d'un contentieux spécifique, riches d'une culture propre et parfois de méthodes de travail différentes, méritent non seulement de voir leurs effectifs renforcés mais aussi d'être incitées à poursuivre la convergence de leurs analyses juridiques et de leurs modes de traitement des pourvois. Le SDER poursuivra, à leurs côtés, ses fonctions transversales d'appui et d'analyse.

Par sa présidence des formations plénières, le premier président affirmera son rôle de juge parmi les juges et contribuera à enrichir la jurisprudence de la Cour et son unification.

La réflexion collective devra être poursuivie sur les conditions d'une association, le plus en amont possible, des avocats généraux à la phase d'instruction des pourvois, sur le recours accru aux formations mixtes et plénières, ainsi que sur les méthodes de travail préalables aux décisions de rejet non spécialement motivées (RNSM) et de non-admission (NA). Les chambres doivent en effet, à l'instar des cours suprêmes étrangères et des juridictions européennes, être en capacité, au titre des circuits différenciés, de raccourcir autant que faire se peut, les délais de traitement des questions les plus simples et de mieux identifier et expertiser les dossiers les plus complexes, lors des circuits dits approfondis. L'application de la charte de coopération entre les chambres, validée à l'issue des travaux de la commission 2022, devra faire l'objet d'un suivi attentif.

Le renforcement de l'expertise statistique de la Cour, la création d'une nomenclature des affaires civiles orientées (NAO) et son implantation dans l'applicatif NOMOS, la réalisation d'un référentiel d'activité adapté à chaque chambre et tenant compte des spécificités de l'office du juge de cassation, la réflexion sur la charge de travail souvent déraisonnable des présidents de chambre et des doyens permettront de mieux définir les besoins en ce sens.

Ceux-ci seront défendus dans le cadre d'un projet de contrat d'objectifs qui devra être inclus dans le débat d'adoption de la future loi de programmation de la justice. La création de postes de magistrats et d'un « *grand service d'appui aux magistrats* » et la modernisation des outils de travail viendront épauler tous les magistrats dont la fonction première est d'unifier la jurisprudence de leur section, de leur chambre et de la Cour. Plus généralement, elles donneront à la Cour les moyens de veiller à la cohérence et à la prévisibilité de ses arrêts.

Il me paraît en outre indispensable d'œuvrer à l'amélioration de l'environnement de travail et au renforcement des liens entre tous les membres de la Cour. Outre la dégradation des conditions d'accueil et des espaces de travail en raison de la restructuration du palais de justice, le travail à distance imposé depuis plus de deux ans par la crise sanitaire a isolé davantage les magistrats dans leurs missions rédactionnelles. Le prochain premier président devra avoir le souci de conforter un

plaisir du « travailler ensemble », notamment en soutenant les associations et structures internes de concertation.

Promouvoir le collectif avec les juridictions du fond, au travers de l'indispensable dialogue des juges, c'est aussi poursuivre le recentrage symbolique engagé depuis trois ans et plébiscité par les cours d'appel d'une Cour, soleil d'une constellation judiciaire, en symbiose et en dialogue constants avec les cours d'appel : observatoire des litiges judiciaires, détection puis traitement des contentieux d'intérêt public majeur, simplification des saisines pour avis, systématisation de l'accueil immersif des présidents de chambre et des conseillers de cours d'appel.

L'engagement d'effectuer à partir de 2023 un déplacement par mois dans une cour d'appel symbolisera mon attachement à préserver et amplifier la qualité de ce dialogue des juges et à animer le réseau des magistrats correspondants de la Cour de cassation.

1.2. *Au CSM : d'une mandature à l'autre, un impératif de cohérence et de transmission, une même nécessité d'améliorer les conditions de travail de ses membres*

Les cinq mois d'activité avant le renouvellement du CSM me seront particulièrement précieux pour appréhender, avec humilité, toute la richesse de la réflexion collective du Conseil et de son secrétariat général, préparer avec ses actuels membres les lignes directrices d'action proposées à la prochaine mandature, créer les conditions d'une amélioration des conditions de travail de ses membres et intégrer les éventuelles missions nouvelles du Conseil.

Une attention toute particulière sera donc apportée à la réalisation d'un rapport de recommandations afin de consolider, dans la durée, la « doctrine » du Conseil et éviter la rupture que risque de provoquer chaque fin de mandat. L'organisation de réunions de travail entre les membres des deux mandatures pourra utilement compléter cette passation de « témoin ».

Concernant la gestion des ressources humaines, les préconisations en matière de périodicité des mouvements annuels à l'initiative du Conseil et les conditions d'un dialogue constructif avec la DSJ seraient à valoriser, tout comme le pertinent suivi des entretiens de carrière déjà mis en place et les moyens d'une meilleure détection des talents susceptibles de se porter candidats à des fonctions de chef de juridiction, alors que trop de postes souffrent d'un défaut d'attractivité.

Les réflexions pourraient également porter sur le processus de sélection lui-même, l'importance des écrits de motivation de candidature, le poids et la nature des auditions (jury de concours ou phase parmi d'autres d'une logique de gestion de ressources humaines), et sur les conditions de préparation des magistrats à cet exercice. Devraient aussi être transmises au prochain Conseil les lignes directrices retenues en matière de règles de vote et de gestion du contradictoire avec les magistrats candidats.

Dans le cadre de la préparation de la future loi de programmation de la justice, la question des moyens dévolus au Conseil ne devra pas non plus être taboue, en

particulier pour accroître son expertise sur les moyens nécessaires au bon fonctionnement des juridictions.

Méritent enfin d'être étudiés l'assouplissement des règles de décharge d'activité des membres, ainsi que la possibilité d'adjoindre aux membres qui le souhaitent un assistant afin de les aider à étudier les dossiers individuels de magistrats puis à formaliser pour la mémoire du Conseil les rapports ou les notes explicatives, en veillant naturellement à conserver à ces membres la pleine responsabilité des avis qu'ils émettront et des rapports qu'ils rédigeront.

1.3. *A l'ENM : l'ambition d'une vision stratégique partagée entre les différents acteurs*

Mon expérience de membre du conseil d'administration, entre 1998 et 2002, et de directeur, entre 2012 et 2016, aux côtés de trois premiers présidents différents par leur personnalité et leurs approches, m'a donné une vision claire du périmètre des fonctions de président du conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature. Elles ne sont pas honorifiques, elles ne visent pas non plus à empiéter sur les pouvoirs propres de la direction ou de la Chancellerie.

Dans un écosystème complexe et aux fortes contraintes réglementaires, budgétaires et organisationnelles, le président du conseil d'administration a en effet pour mission, en collégialité avec le procureur général et les autres membres nommés ou élus, d'assumer un rôle essentiel de dialogue, de médiation mais aussi d'autorité morale à l'égard des services du garde des sceaux, de la direction de l'Ecole et de toutes les composantes de l'environnement institutionnel de celle-ci.

Il lui appartient en effet dans cette instance plurielle, représentative de toutes les sensibilités et qui a la chance de bénéficier des regards croisés des personnalités nommées, issues du monde universitaire, de la haute fonction publique, du barreau, des organisations professionnelles et des élèves, d'expertiser et de valider les grands choix stratégiques proposés à ou par l'Ecole, qu'ils soient relatifs à sa gouvernance ou aux besoins de formation de la magistrature et des très nombreux autres publics formés qui rendent ou contribuent à rendre la justice, dont les sept publics cibles du département des formations professionnelles spécialisées (DFPS) qui représentaient près de 11 000 personnes en 2021.

Il doit surtout incarner et porter une vision stratégique de l'avenir de la magistrature et de l'Ecole, exigence accrue par la crise identitaire qu'elles traversent toutes deux actuellement.

2. Renforcer la légitimité et le rayonnement de l'autorité judiciaire

2.1. *La consolidation de l'excellence et de la portée des décisions de la Cour de cassation*

Au service de la primauté du droit et de la consolidation de l'Etat de droit, veillant à la sauvegarde des droits fondamentaux qui forment la substance concrète de la démocratie, les membres de la Cour doivent, dans le cadre d'une réflexion

partagée avec celle de votre Conseil et de la DSJ, bénéficiant d'assouplissement de leurs règles de recrutement, d'amélioration de leurs parcours de carrière ultérieurs, y compris pour mieux et plus souvent faire bénéficier les cours d'appel de leur précieuse expertise.

La Cour doit toujours et encore mieux susciter l'adhésion à son autorité, renforcer la qualité de ses décisions qui participe de la consolidation de sa légitimité, organiser des débats publics sur certaines affaires phares dans le cadre d'une « procédure interactive ouverte », mieux dialoguer avec les juridictions d'Etats membres de l'Union européenne, y compris en accueillant certains de leurs membres avec voix consultative, s'engager résolument dans l'extension de la procédure de cassation sans renvoi afin que le pourvoi devienne réellement une voie d'achèvement.

L'avènement de l'open-data et son extension future aux décisions de 1^{ère} instance constituent autant de défis majeurs qui, loin des fantasmes de « justice prédictive », invitent d'ores et déjà à reconsidérer avec l'Université la question centrale de la portée de la jurisprudence et des précédents mais aussi les conditions de développement de la jurimétrie et du périmètre des barémisations opportunes.

A l'international, les féconds échanges avec les juridictions européennes et les cours suprêmes francophones du réseau de l'AHJUCAF seront à approfondir.

2.2. Une évolution souhaitable des missions du CSM pour une magistrature plus forte et plus légitime

Dans le cadre espéré d'un projet de réforme constitutionnelle et conformément aux avis de votre Conseil, devront inlassablement être soutenues l'unité du corps judiciaire, la pertinence d'un alignement des règles de nominations et de discipline des magistrats du parquet sur celles du siège ainsi que l'inscription de l'autonomie budgétaire du Conseil, en sa qualité d'autorité constitutionnelle, dans la mission « pouvoirs publics », au lieu du programme 335 de la « mission justice ».

L'opportunité devra aussi être saisie dans le droit fil de l'avis du Conseil consultatif des juges européens (CCJE), du rapport Bouvier (« *quelle indépendance financière pour l'autorité judiciaire ?* » de 2017), mais aussi des suites des « Etats généraux de la Justice », de soutenir les propositions du groupe de travail « pilotage des organisations » visant à donner un rôle accru au CSM dans le processus budgétaire et d'allocation des moyens aux juridictions.

Le renforcement des moyens de son secrétariat général, à proportion des missions nouvelles susceptibles d'être dévolues, s'imposera nécessairement.

En outre, si le Conseil décide de piloter l'expérimentation de l'évaluation dite à 360° des chefs de cour et de juridiction, la clarification des finalités formatives ou sommatives de cette évaluation, comme le recommandait la CNPP dans sa délibération du 21 mai 2019, serait opportune afin de s'assurer que les modalités de celle-ci ne portent pas atteinte à l'indépendance de l'autorité judiciaire, en accord avec la jurisprudence du 27 janvier 1994 du Conseil constitutionnel et les recommandations du Conseil consultatif des juges européens de 2010 et 2014.

A l'international, le rayonnement du CSM et sa contribution à la promotion de l'Etat de droit et du dialogue des juges devront se poursuivre dans le cadre du réseau européen des conseils de la Justice et de ses relations suivies avec les principaux acteurs européens (UE, CJUE, CEDH et Conseil de l'Europe).

2.3. La défense de la spécificité et de la renommée internationale de l'ENM

L'ENM est avant tout l'Ecole de formation d'une magistrature constitutionnellement indépendante, dont la mission est de garantir au peuple français une justice de qualité, impartiale et indépendante.

Il est donc indispensable, devant la croissance exponentielle des publics qui lui sont confiés et la tentation de certains de nier la spécificité des besoins de formation des magistrats, voire de les confondre avec ceux des hauts responsables de la fonction publique, de veiller à ce que l'Ecole privilégie d'abord la formation qualifiante des juges et des procureurs, surtout si des recrutements massifs sont à prévoir. Elle doit en effet rester un lieu privilégié de ressourcement, d'échanges et de modernisation de la magistrature et ne pas dissoudre son ADN dans une dimension trop interprofessionnelle.

Ecole d'application du ministère de la Justice, membre actif du réseau des écoles du service public, pluraliste et ouverte, animée par des formateurs qui doivent provenir de tous horizons, pôle d'excellence de formation des autres publics concourant à l'œuvre de justice, l'ENM ne doit surtout jamais oublier sa raison d'être, celle de former tout au long de leur vie les magistrats français.

A l'international, l'ENM dont la légitimité est certes incontestable dans le monde, doit toutefois renouveler les modalités de son rayonnement. Les juges et procureurs français sont en effet chaque jour plus exposés aux problématiques européennes et internationales. Les échanges avec des formateurs étrangers sont une constante source d'inspiration. Dès lors que la formation judiciaire est unanimement identifiée comme un pilier de l'Etat de droit, en Europe et dans le monde, le conseil d'administration de l'Ecole doit donner à celle-ci une nouvelle impulsion, au service tant de sa propre programmation pédagogique qui a été fragilisée par la crise de la Covid-19 que de la stratégie d'influence juridique développée par le ministère de la justice et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

3. Renouveler le pacte entre les citoyens et leur justice

3.1. A la Cour de cassation : une visibilité, une simplicité symbolique et une accessibilité accrues

L'évolution de l'univers symbolique de la Cour dans un objectif de « *modernisation, de sobriété et d'intelligibilité* » reste indispensable.

La Cour de cassation a déjà brillamment rénové le mode de rédaction de ses arrêts et sa communication, via notamment les « lettres des chambres ». L'emploi du style direct et le recours à une motivation enrichie de ses décisions les plus importantes ont contribué à renforcer la compréhension de sa jurisprudence, aussi bien par les

justiciables que par les juridictions européennes dont le modèle rédactionnel était trop éloigné du nôtre.

La Cour devrait désormais analyser l'image à tout le moins surannée de ses audiences solennelles et de ses robes, dont les « ors et la pompe » brouillent la perception de la profonde modernité de son fonctionnement réel.

La Cour doit aussi poursuivre la rénovation et le renforcement de sa communication à l'égard du monde politique, des médias et du grand public. De nombreuses et fécondes propositions du rapport Potocki tracent autant de perspectives réalistes qu'il conviendra d'appuyer lors des prochains dialogues budgétaires avec la Chancellerie : création d'un grand service de la communication et d'une web TV, recrutement d'un porte-parole, meilleure détection des décisions sensibles et développement d'une stratégie pro-active de communication à leur sujet, diffusion filmée des audiences relevant de la procédure interactive ouverte mais aussi création d'un conseil de juridiction qui facilitera la recherche d'un dialogue apaisé et régulier avec les représentants des assemblées parlementaires, la Chancellerie et l'ordre des avocats aux conseils, même si celui-ci a toujours entretenu des relations de grande confiance avec la Cour.

3.2. Au CSM : la question sensible de la responsabilité des magistrats traitée à un juste niveau pour une confiance renouvelée des citoyens dans leur justice

Ce thème éminemment politique et symbolique participe de la défiance du monde politique mais aussi de celle des citoyens à l'égard de la magistrature, mais il est également le corollaire, comme le souligne le CSM, de la « *place centrale prise par l'institution judiciaire dans la régulation sociale qui s'accompagne nécessairement d'une forte exigence d'exemplarité* ».

Votre Conseil a, dans son avis rendu public le 24 septembre 2021, émis 30 propositions autour de quatre objectifs relatifs à la place de la déontologie, la détection des manquements disciplinaires, l'amélioration du déroulement des poursuites disciplinaires et le renforcement de la protection personnelle et fonctionnelle des magistrats contre les attaques injustes.

Ce travail remarquable a été salué. D'autres propositions de la CNPP, telles la mise en place de « démarches qualité » sur l'écoute et l'accueil du justiciable dans les juridictions ou l'enregistrement audio systématique des audiences méritent d'être approfondies. Nombre d'entre elles supposent en tout cas un nouveau cadre législatif ou réglementaire qu'il appartient désormais de concrétiser dans un dialogue approfondi et respectueux de la séparation des pouvoirs entre le Conseil, la Chancellerie et le Parlement.

Enfin, dès lors que les chefs de cour peuvent directement saisir le Conseil de poursuites disciplinaires et qu'en toute hypothèse des investigations complémentaires sont souvent nécessaires, le renforcement du secrétariat général du Conseil par la création ou le détachement d'emplois « d'inspecteurs du CSM » accroîtrait l'efficacité du Conseil et de ses rapporteurs et procurerait une impartialité objective supplémentaire aux investigations conduites.

3.3. A l'ENM, des recrutements encore plus ouverts et soucieux de la diversité de la société française et des besoins des territoires

La démocratie est fondamentalement « une organisation de la diversité ». Le Conseil national du droit souligne que « *la diversité autant réelle qu'apparente (des magistrats) contribue à renforcer la légitimité et l'acceptabilité des décisions en créant les conditions d'une confiance des citoyens, quelles qu'en soient les filiations ou appartenances, en la capacité de l'institution à leur appliquer la loi de façon neutre et équilibrée* ».

S'agissant des étudiants, des choix audacieux doivent être faits pour réellement aller chercher tous les talents sur tous les territoires, y compris ultramarins, les convaincre de leur capacité à réussir le concours de l'ENM sans être contraints d'acheter de coûteuses préparations privées et surtout les accompagner avec succès lors de cette préparation.

Dans le prolongement des réflexions de 2017 et de 2019 du Conseil national du droit, les efforts doivent se poursuivre pour mieux diversifier les origines sociales et géographiques des lauréats, favoriser une mixité de genre et s'inspirer notamment du partenariat fructueux de la cour d'appel de Rennes avec les trois universités de l'Ouest et l'ENM.

En parallèle, la perte de compétence en matière civile des jeunes magistrats ou leur désintérêt de la matière supposent d'interroger leur origine universitaire, de revisiter le cas échéant les critères de pondération de chaque épreuve du concours et, concernant la formation continue, de créer des modules spécifiques de formation et d'adaptation à l'emploi de conseiller ou de juge civiliste.

Une justice plus diversifiée suppose enfin de faire aboutir la réforme trop longtemps différée de la fusion des onze modes d'accès possibles à la magistrature, d'unifier les durées de formation initiale des juristes en reconversion professionnelle, d'individualiser ensuite les parcours de formation de chacun en fonction d'une approche par compétences attendues. Cette réflexion doit intégrer naturellement les accès à la magistrature par voie de détachement et par intégration directe.

Tels sont les principaux projets et lignes directrices d'action que je souhaite mettre en œuvre si votre Conseil m'honore de sa confiance.

Rennes, le 15 avril 2022



Xavier RONSIN