



**Conseil d'Etat de Belgique  
Raad van State van België**

## **Evaluation des magistrats**

*Séminaire organisé par l'Association des Conseils d'Etat et des Juridictions  
administratives suprêmes de l'UE*

*En collaboration avec le Conseil d'Etat de Belgique*

*Avec le soutien de la Commission européenne*

**PRESENTATION**

**ANDRE SCHILTE**

**Bruxelles  
30 novembre 2009**

## **Objectifs et critères de l'évaluation des magistrats administratifs : le système français**

Le système français d'évaluation des magistrats administratifs se caractérise à la fois par une remarquable stabilité s'agissant des membres du Conseil d'Etat et une évolution très importante pour les magistrats des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel.

Remarquable stabilité s'agissant des membres du Conseil d'Etat puisque de tradition, les membres du Conseil d'Etat ne font l'objet ni d'une notation ni d'une évaluation, l'avancement de grade (auditeur, maître des requêtes, conseiller d'Etat) se faisant strictement à l'ancienneté ce qui a toujours été considéré comme un gage absolu d'indépendance. Du fait de la séparation du grade et de l'emploi, la nomination à des postes fonctionnels (président d'une formation de jugement) se fait après avis des principaux responsables de la section du contentieux.

Mais ce qui peut s'appliquer à un petit groupe de magistrats (moins de 250 membres du Conseil d'Etat) regroupés sur un même lieu ne peut trouver à s'appliquer à un corps beaucoup plus nombreux géré au plan national (plus de 1000 magistrats membres des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel). Pour ces derniers l'évaluation a considérablement évolué ces dernières années et cette mutation illustre à bien des égards le changement des objectifs de l'évaluation et, dans une mesure au moins aussi importante, celui des critères d'évaluation.

### **Les objectifs tout d'abord :**

Le système précédent était assez frustré et n'avait en réalité, si l'on voulait être caricatural, qu'un seul objectif qui était de comparer et de classer les magistrats au moyen d'une note, note allant de 0 à 20 en théorie mais qui variait en réalité généralement de 16 à presque 20. Cette notation était solidement encadrée par une circulaire prévoyant par exemple qu'un magistrat débutant de bonne qualité devait démarrer à 16 et progresser ensuite chaque année par quart de point au maximum.

S'ajoutait à cette notation une évaluation des qualités du magistrat selon une grille appréciant ses qualités juridiques, son implication dans la vie de la juridiction, ses capacités de travail. L'appréciation, subjective par définition allait d'insuffisant à exceptionnel pour chacun des critères. La notation se terminait par une appréciation d'ensemble des qualités du magistrat. Le magistrat disposait enfin, d'un court espace pour formuler ses propres observations avant de signer le document.

L'objectif était clair qui était de choisir les conseillers susceptibles d'accéder au grade supérieur puis le moment venu, de devenir président de chambre et enfin, éventuellement chef de juridiction pour ceux qui démontraient des qualités de gestionnaires.

Le système a dans un premier temps été amendé en ajoutant une fiche d'évaluation dans laquelle apparaissaient des objectifs pour l'année à venir, l'évaluation de la réalisation des objectifs de l'année passée, les besoins de formations et les souhaits d'évolution du magistrat. Mais cette deuxième fiche, séparée de la notation proprement dite, n'était pas utilisée pour l'appréciation de l'avancement du magistrat.

Le nouveau système mis en place en 2009 ne se borne pas à réunir les deux documents de notation et d'évaluation ; bien que ce ne soit pas explicité il s'articule par ailleurs avec une nouvelle obligation qui est pour chaque juridiction de se doter d'un projet de juridiction.

Les principales innovations sont les suivantes :

- disparition de la note chiffrée
- possibilité pour le magistrat de porter sa propre appréciation à différents endroits du document qu'il s'agisse de la réalisation des objectifs, des difficultés rencontrées par rapport à ces objectifs, de ses besoins de formation, de la qualité de l'entretien ;
- renforcement et diversification des critères d'appréciation des qualités du magistrat en abandonnant les qualificatifs (insuffisant... Exceptionnel) mais en appréciant ces qualités par rapport à un optimum au regard du poste occupé.
- différenciation des documents selon que le magistrat est conseiller, président de chambre ou chef de juridiction.

Ces innovations marquent un profond changement dans les objectifs de l'évaluation :

- chercher à aboutir à une analyse partagée de la situation du magistrat ;
- faire progresser le magistrat dans la connaissance de ses qualités, des points à améliorer ;
- distinguer des profils de carrière entre les magistrats qui ont un profil de manager et ceux qui ont plus un profil de juriste plus ou moins spécialisé ;
- permettre de reconnaître très tôt des qualités sans s'enfermer dans une progression linéaire ;
- améliorer le service rendu aux justiciables ;
- traduire au niveau individuel les objectifs de la juridiction ;

Au final et pour résumer nous sommes passés d'un simple classement à trois objectifs principaux :

- une recherche d'adéquation entre le poste occupé et les qualités du magistrat ;
- un profil de carrière pour ce même magistrat (juriste/gestionnaire)
- une déclinaison au niveau de magistrat du projet de la juridiction et par la même une amélioration du service rendu aux justiciables.

### **Les critères d'évaluation**

Ils sont différents selon le grade et la fonction du magistrat. Trois documents différents ont été mis au point au lieu d'un seul précédemment.

Pour les conseillers et premiers conseillers, les critères sont regroupés sous trois rubriques comprenant chacune plusieurs items :

- aptitude à l'exercice des fonctions juridictionnelles comprenant un volet important sur les qualités de juriste proprement dites (précision des connaissances, sens de l'application du droit, participation au délibéré, qualité de l'expression ...)
- aptitude professionnelle générale : puissance de travail, aptitude au changement
- manière de servir : disponibilité, sens du service public

Pour les présidents de chambre, les critères sont recentrés sur les capacités d'encadrement, d'organisation et d'animation, de l'exercice de l'autorité, d'implication dans la vie de la juridiction, d'anticipation et de proposition.

Enfin, s'agissant des chefs de juridiction, outre les critères précédents relevant de la gestion, on relèvera l'aptitude à conduire des relations publiques, l'attention portée à la cohésion de la juridiction entre magistrats et agents du greffe et l'attention portée aux besoins de formation des magistrats et agents du greffe.

Je précise que le nouveau système d'évaluation doit lui-même ... faire l'objet d'une évaluation. Son première application en 2009 est trop récente pour que cette évaluation ait été faite.

André SCHILTE  
Président de la Cour administrative d'appel de Douai (France)