

## **Le pilotage de la protection de l'enfance : acteurs et outils**

---

*Journée d'étude de l'ONED*  
*22 janvier 2016*

### **Table ronde : Le pilotage au niveau national : acteurs et outils**

**Laurent Gebler, vice-président coordonnateur du TPE de Bordeaux**

L'indépendance du juge est un beau concept... tant qu'il n'y a qu'un seul juge.

Et j'ajouterais : tant que le juge ne sort pas de son cabinet.

Dès lors qu'il y a plusieurs juges indépendants dans le même service du même tribunal, et qu'au surplus ils s'aventurent à mettre le nez dehors et à se frotter à des interlocuteurs qui ne parlent que d'une seule voix, la cacophonie judiciaire peut rapidement tourner à la déroute et, pour le moins, à la perte de toute crédibilité de l'institution.

La question ne se pose d'ailleurs pas que pour le juge des enfants. Elle se pose pour tous les services qui ont besoin pour fonctionner et mettre en œuvre leurs décisions de développer des partenariats hors de l'institution judiciaire (JAP et JAF notamment).

Le juge des enfants doit-il pour autant renoncer à cette indépendance qui est quasiment inscrite dans les gènes du magistrat ?

Certainement pas, en tout cas sur le terrain juridictionnel, dès lors qu'il ne saurait être question qu'une intervention extérieure (président de juridiction ou un quelconque bureau du TPE) puisse venir contraindre un juge des enfants à statuer dans tel sens plutôt que dans tel autre.

Ce qui n'interdit pas pour autant une pensée collective autour de l'interprétation de la loi et des diverses déclinaisons possibles des règles de procédure.

Dès l'an 2000, le rapport Naves-Cathala relevait : « *Il est difficile pour les juges des enfants d'un même tribunal pour enfants de mener une politique juridictionnelle commune. Et pourtant, il paraît difficile de prétendre maîtriser le dispositif de protection de l'enfance, si, au final, les décisions sont prises par les magistrats sans qu'ils tiennent compte de cet effort de régulation [du système]* »

Par ailleurs, l'indépendance du juge est réservée à la sphère juridictionnelle. Le juge fait partie également d'une institution, qui a besoin d'une parole institutionnelle, et pas seulement de l'addition des paroles des membres qui la composent, surtout quand elles sont divergentes.

L'image de la juridiction des mineurs a beaucoup souffert de cette confusion entre indépendance juridictionnelle et fonctionnelle, qui ne la rend plus audible de l'extérieur lorsque la cacophonie s'instaure. Et la conséquence première est une position de retrait – voire de rigidification – de nos interlocuteurs qui ont beau jeu de tirer prétexte de cette absence de voix commune pour camper sur leurs positions et ne pas tenir compte des demandes des juges.

Dans le même ordre d'idée, le résultat est le similaire lorsque les juges des enfants se succèdent tous les deux ou trois ans sans jamais se soucier de la pérennité de leurs actions partenariales, fussent-elles d'une grande pertinence. L'absence de traces écrites des actions conduites, de « protocolisation » des actions menées hors de l'institution judiciaire, a longtemps conduit à une cruelle perte de mémoire des juridictions pour mineurs et, partant, à un déséquilibre flagrant dans les relations partenariales.

J'espère vous avoir ainsi fait toucher du doigt les raisons de la création des magistrats coordonnateurs des TPE par le décret du 4 février 2008.

Ensuite, **la mise en œuvre** n'a pas toujours été simple et – comme c'est généralement le cas dans la justice – n'a pas été accompagnée des moyens nécessaires.

Un point semble avoir été acquis, en tout cas dans la plupart des juridictions, c'est l'attention particulière quant aux compétences requises pour devenir juge coordonnateur. La circulaire prise en application du décret de 2008 soulignait que « *le choix du magistrat coordonnateur ne peut se limiter au magistrat le plus ancien dans le grade le plus élevé, mais doit se faire sur l'adéquation entre les compétences des candidats et les tâches à effectuer* ». Ce critère qui peut sembler évident dans n'importe quelle autre société privée ou publique ne l'était pourtant pas dans une institution judiciaire encore souvent confite dans ses posture hiérarchiques et protocolaires. Mais encore une fois, c'est la justice des mineurs qui a donné le ton !

Pour autant, certains obstacles n'ont pas encore été franchis.

Sans même s'attarder sur l'absence de décharge fonctionnelle pour la grande majorité des magistrats coordonnateurs de TPE, c'est surtout la question du statut de ce magistrat qui pêche encore à ce jour.

*Primus inter pares*, premier parmi les siens mais sans avoir de pouvoirs propres. Tel est le lot du magistrat coordonnateur, qui agit sur délégation du président du TGI qui l'a nommé, mais qui ne dispose d'aucun pouvoir hiérarchique sur ses collègues, et que je qualifierais plus volontiers d'animateur d'équipe à l'intérieur, et de porte-parole à l'extérieur ! Tant que l'équipe fonctionne, accepte de s'inscrire dans une démarche collective, le système fonctionne aussi. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas, et le valeureux juge coordonnateur peut se retrouver en situation fort délicate, d'autant plus que ses interlocuteurs extérieurs le perçoivent le plus souvent – et légitimement – comme étant celui qui porte une parole commune et qui engage l'institution.

S'agissant **des outils et des leviers** du juge coordonnateur pour l'harmonisation des pratiques, ils sont de plusieurs ordres :

- Les réunions internes : régulières et indispensables
- Les réunions au sein du TGI : avec les JAF, le parquet ou le collectif des avocats pour enfants notamment (ex : désignation par le juge de l'avocat pour l'enfant)
- Les réunions au sein de la cour d'appel (plus rares)
- La rédaction d'un projet de service, qui entérine les options communes qui ont été dégagées, et qui doit permettre de garantir leur pérennité, tout en constituant la mémoire du tribunal

**La formation des magistrats coordonnateurs** est indispensable pour leur permettre de se repérer ; d'acquérir quelques compétences indispensables à l'exercice de cette fonction et de trouver un juste positionnement.

Pour avoir été en charge d'organiser cette formation à l'ENM en 2015, je peux témoigner de ce que les principales difficultés rencontrées par les coordonnateurs n'étaient pas tant liées aux relations partenariales, auxquelles ils étaient relativement rodés pour la plupart, qu'à la « gestion » de leurs équipes et parfois de certains collègues peu enclins à renoncer à une part de leur autonomie au service d'une démarche collective.

Le pilotage de la protection de l'enfance commence par celui de la maison Justice... et de ses copilotes.