

Réunion des directeurs (4 janvier 2010)

Mesdames et Messieurs les directeurs,

Je tiens à exprimer à tous et à chacun mes vœux les meilleurs pour cette nouvelle année. J'aurais l'occasion dans les prochains jours de le faire plus longuement, et d'y associer l'ensemble des personnels. J'ai souhaité vous réunir pour une séance de travail dès ce début d'année, pour plusieurs raisons :

- Un mois et demi après ma prise de fonction, il m'est apparu utile de rappeler un certain nombre de principes de bon fonctionnement collectif ;
- Le comité de suivi RGPP qui s'est tenu fin décembre a été l'occasion pour moi de faire valoir les progrès accomplis par le ministère dans la voie des réformes, de prendre des engagements précis pour l'année 2011, mais aussi d'alerter l'Elysée et Matignon sur le caractère problématique de certaines mesures RGPP ou de certains chiffrages d'économies associés à ces mesures ; je tenais à vous faire part de ces éléments ;
- Le calendrier très court qui nous sépare de la prochaine échéance présidentielle, et les actions prioritaires qui ont été fixées par le PR pour notre ministère, en particulier l'amélioration de la politique d'exécution des peines et la prévention contre la récidive, supposent un suivi d'activité régulier : c'est pourquoi je souhaite la mise en place d'un tableau de bord ministériel, et l'organisation de réunions de suivi régulières sur cette base ;
- Le début d'année est aussi le moment du bilan et de la fixation des objectifs et des moyens pour l'année en cours ; à cet égard, je vous informe que je vous adresserai vos nouvelles lettres de mission pour l'année 2011 dans le courant du mois de janvier.

1) Les relations entre le cabinet et les directions

A la lumière de l'expérience de ces premières semaines, je tenais à attirer votre attention sur les points de méthode suivants :

- je vous rappelle l'exigence de réactivité des services aux commandes du cabinet, de traçabilité du traitement de ces commandes et de tenue des délais fixés ; à cet égard, j'attache une importance particulière au respect du délai de deux mois pour la réponse aux questions parlementaires, et à un traitement diligent des courriers qui me sont adressés par l'Elysée et Matignon ;

- j'attire votre attention sur le fait que le Cabinet ne doit pas être mis en difficulté et contraint de « jouer les pompiers », du fait d'un défaut d'information ou d'anticipation des directions : le Cabinet doit impérativement être avisé et alerté en temps utile de tout ce qui pourrait traduire un changement d'orientation politique ou avoir des implications politiques ;
- j'insiste sur l'importance qu'il y a à ce que le Cabinet dispose de toute l'information nécessaire pour m'exposer les problèmes et préparer et éclairer les décisions à prendre : cela suppose que vous mettiez en place à l'échelon central les outils de gestion permettant, de manière permanente et incontestable, de connaître les situations réelles, d'anticiper les difficultés et d'identifier les solutions d'amélioration ; cette démarche de contrôle de gestion et de contrôle budgétaire figurait explicitement dans la lettre de mission de la DSJ en 2010, mais cela vaut pour les autres directions, notamment les directions à réseau. J'ajoute qu'en renforçant ses outils de gestion et de pilotage, le ministère se placera dans une situation plus favorable pour documenter et défendre de légitimes demandes de moyens auprès de Bercy d'abord, de Matignon ensuite.
- une remontée d'informations sur une base régulière devra être organisée : je pense aux informations de nature budgétaire, telles que le suivi des effectifs et de la masse salariale, à l'avancement des projets (notamment le programme immobilier, tant judiciaire que pénitentiaire), et à l'ensemble des indicateurs qui figureront dans le tableau de bord ;
- enfin, je vous exhorte à apporter un soin particulier au dialogue social : il est essentiel de faire adhérer les personnels à l'action menée.

2) La mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques

- Comme vous le savez, il n'y aura pas de troisième vague de RGPP, mais l'accent sera mis en 2011 sur la consolidation des réformes engagées, puis début 2012 sur la valorisation du chemin accompli depuis 2007 ;
- A l'occasion du comité de suivi de décembre, j'ai pris l'engagement de donner une nouvelle impulsion sur certaines mesures qui ont pris du retard, et qui devront être menées à bonne fin pour la fin de l'année :

- la mise en place des plates-formes de services support mutualisés : vous avez reçu à ce sujet en décembre un courrier du secrétaire général vous informant des sites et du calendrier qui ont été définitivement arrêtés ;
- le transfert à l'administration pénitentiaire des extractions judiciaires dans deux régions d'ici la fin de l'année 2011 : les discussions sont en cours avec le ministère de l'Intérieur pour convenir d'un calendrier réaliste ;
- le démantèlement d'un certain nombre de miradors, dans les conditions qui seront préconisées d'ici le 31 mars au plus tard par la mission d'audit commune IGSJ – IGA qui vient d'être lancée ;
- le développement du nombre de placements sous surveillance électronique (de 5 000 à 12 000)
- l'ouverture des 4 premières unités hospitalières de soins adaptés (UHSA) ;
- la dématérialisation des échanges de données (extraits de casier judiciaire, consultation de données d'état-civil) : il s'agit d'un chantier non négligeable, car il simplifie la vie des justiciables et administrés et rend la RGPP concrète à leurs yeux ;
- le déploiement de la démarche de ré-ingénierie des processus de travail administratif dans les juridictions (mieux connue sous le nom de démarche « Lean »), avec l'appui méthodologique de la DGME : là aussi, des résultats tangibles sont attendus par les justiciables, sous la forme d'une réduction des délais de traitement des affaires ;
- le processus de déjudiciarisation et d'allègement des procédures : j'ai demandé le soutien du Gouvernement pour que le projet de loi relatif à la répartition des contentieux et à l'allègement de certaines procédures juridictionnelles, qui reprend nombre de propositions du rapport Guinchard, et qui est déposé depuis mars 2010 sur le bureau de l'Assemblée, soit inscrit à l'ordre du jour dès que possible ; c'est un chantier de réforme auquel je suis particulièrement attaché ; j'estime que les magistrats doivent être libérés des tâches administratives non indispensables, et recentrés sur leur cœur de métier ;
- j'ai décidé le lancement d'un audit commun IGSJ-IGF sur les frais de justice au cours du premier trimestre 2011 : les premières mesures de rationalisation préconisées par cet audit devront pouvoir être mises en œuvre dès avant la fin de l'année ;

- S'agissant des mesures à prendre pour maîtriser le coût de l'aide juridictionnelle, j'ai réservé mes arbitrages pour le moment ;
- Sur le projet du site unique :
 - vous savez l'opposition qu'a rencontré auprès de certains parlementaires des commissions des finances notre projet de déménagement dans l'immeuble Farman ;
 - j'ai fait valoir qu'il n'entrait pas dans les compétences du Parlement de décider du choix d'implantation d'un ministère, et que le ministère ne déménagerait pas à Bagnolet contre son gré ; ce point a été arbitré
 - pour autant, je n'ai pas voulu passer en force contre les parlementaires ; je veux prendre dans les prochaines semaines le temps de la conviction et de la pédagogie auprès des parlementaires, car il y a eu beaucoup de désinformation et de passion sur ce dossier : je ne désespère pas de convaincre les parlementaires de se rendre à nos arguments ;
 - si le déménagement à Balard ne pouvait aboutir, ce qui serait dommageable pour tout le monde, je veillerai à ce que les moyens soient garantis au ministère pour que les baux actuels puissent être reconduits, le temps que le ministre du Budget me soumette d'autres sites convenables ;

3) Une priorité politique : l'exécution et l'aménagement des peines

La résorption du stock de peines non exécutées et le développement des alternatives à la détention, notamment le placement sous surveillance électronique, ainsi que la lutte contre la récidive, ont été définis comme des priorités par le PR pour les mois qui viennent.

Cette action supposera une étroite collaboration entre la DAP d'une part, la DACG et le Parquet d'autre part, mais aussi le SG pour les systèmes d'information.

4) La mise en place d'un tableau de bord ministériel

J'ai souhaité que soit mis en place un tableau de bord me permettant, ainsi qu'à mon Cabinet, de suivre l'activité du ministère et les priorités politiques fixées : c'est un outil qui contribuera à concrétiser les orientations que je viens d'énoncer : le rôle d'anticipation et d'alerte des directions, la tenue des délais, la régularité des remontées d'information, le suivi de l'avancement des réformes RGPP, la mesure des progrès accomplis en matière d'exécution et d'aménagement des peines.

Une première maquette de ce tableau de bord a été élaborée, en privilégiant les indicateurs déjà existants, qu'il s'agisse d'indicateurs suivis dans le cadre du volet performance du PAP ou d'indicateurs suivis en interne par vos services. Cette maquette a vocation à être enrichie, affinée. La fréquence du suivi pertinente – mensuelle ou trimestrielle – devra être déterminée pour chaque indicateur. Sur cette base, des réunions de suivi seront organisées régulièrement par le Cabinet.