

La fonction juridique au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

1. Cadre de l'audit

L'audit avait pour objet :

- de procéder à une description des différents intervenants dans la fonction juridique au sein du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (Minéfi) et de leurs modalités de fonctionnement ;
- d'examiner le rôle, le fonctionnement et l'organisation de la direction des affaires juridiques (DAJ) et sa valeur ajoutée ;
- de porter une appréciation sur l'efficacité des processus et de l'organisation interne du Minéfi dans le domaine juridique ;
- de formuler des propositions opérationnelles visant à rationaliser l'organisation interne du Minéfi.

2. Constat

- **L'organisation de la fonction juridique résulte essentiellement d'évolutions empiriques.**
 - ✓ Les directions opérationnelles ont adopté des modes de fonctionnement très divers, en fonction de leurs besoins et habitudes.
 - ✓ Les modes d'intervention de la DAJ, créée en 1998, sont variables selon le domaine d'intervention considéré :
 - compétence quasi exclusive en matière de marchés publics ;
 - rôle incontesté d'agent judiciaire du Trésor (représentation de l'Etat devant les juridictions de l'ordre judiciaire) ;
 - compétence pour le suivi de la réglementation sur l'ensemble des secteurs d'intervention du Minéfi ;
 - dans tous les autres domaines, la DAJ intervient en tant que prestataire de services au profit des autres directions. Le recours à la DAJ n'est ni obligatoire, ni formalisé. L'association de la DAJ intervient de manière aléatoire et selon des modalités qui posent parfois problème (demandes ponctuelles, parfois tardives, information insuffisante sur le contexte ; réponses de la DAJ ressentie comme trop abstraite, identification personnelle de l'interlocuteur limitée ou absente, prise en compte du contexte directionnel perfectible).
- **L'organisation du Minéfi diffère de celle des autres organismes publics et privés.**
 - ✓ De nombreux ministères se sont récemment dotés d'une direction des affaires juridiques au champ d'intervention plus précis et plus large que la DAJ du Minéfi.
 - ✓ La plupart des grandes entreprises ont une fonction juridique fortement centralisée au sein d'une direction unique, doublée souvent au sein des structures opérationnelles d'une organisation « matricielle » (rattachement hiérarchique des juristes à leur structure opérationnelle, rattachement fonctionnel à la direction juridique).

La fonction juridique au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

3. Recommandations

Sans remettre en cause la complémentarité actuelle entre les directions opérationnelles et la DAJ, une optimisation de la répartition des compétences peut être recherchée :

- Identifier au sein des directions opérationnelles des référents juridiques, constituant le point d'entrée privilégié des interlocuteurs externes et de la DAJ ; constituer un réseau de correspondants, qui serait animé par la DAJ
- Poursuivre l'élaboration d'instruments de mesure et de pilotage de l'activité juridique des directions du Minéfi
- Conforter le positionnement transversal de la DAJ dans le domaine de l'expertise et de la veille juridique en précisant son rôle et ses modes d'intervention
- Développer l'association de la DAJ au choix et à la mission des avocats-conseils. Lui transmettre les productions des avocats conseils et des conseillers juridiques afin de disposer d'une base centralisée d'expertises et de capitaliser les compétences apportées par ces prestataires. A plus longue échéance, dresser un bilan de ces mutualisations et examiner l'intérêt d'une centralisation plus aboutie
- Elaborer une typologie des contentieux permettant de définir ceux qui nécessitent un avis systématique de la DAJ
- Créer des « pôles d'expertise » au sein de la DAJ, sur des thèmes bien identifiés et à l'égard desquels les besoins sont récurrents
- Formaliser une stratégie de positionnement de la DAJ, définir des indicateurs de suivi de sa performance
- Définir, sur proposition de la DAJ, une organisation plus transversale, en étudiant notamment l'intérêt d'une structure de synthèse et de coordination.

4. Impacts attendus

- Meilleure répartition des compétences juridiques entre la DAJ et les directions opérationnelles
- Rationalisation et optimisation de l'exercice de la fonction juridique au Minéfi.