



PÉDAGOGIE À L'ENM : INNOVATIONS ET ENJEUX

- | | |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| Rechercher des méthodes innovantes au service de la transmission | p. 2 |
| Adapter la pédagogie au profil des apprenants | p. 4 |
| Développer l'interprofessionnalité | p. 5 |
| Créer des synergies entre recherche et pédagogie | p. 6 |
| Intégrer la transformation numérique dans la pédagogie | p. 7 |
| Intelligence artificielle : repenser l'office du juge | p. 8 |

Combien de fois l'ENM s'est-elle réformée et adaptée aux défis posés par une société en perpétuelle évolution ? Ne dit-on pas que la pédagogie est un éternel recommencement ? L'École peut-elle encore progresser en matière éducative alors qu'elle célèbre ses 60 ans ? C'est en tout cas la volonté de ses équipes, pour qui elle doit toujours s'inscrire dans une dynamique d'innovation pédagogique.

Aussi le futur contrat d'objectifs et de performance de l'ENM fait du progrès pédagogique l'une de ses grandes orientations. L'innovation est par ailleurs au cœur d'une des définitions collaboratives de « l'École de demain » établies par les personnels fin 2018 : « *L'ENM a vocation à mobiliser, dans un environnement interprofessionnel et propice à l'épanouissement de chacun, notre intelligence collective, en vue de promouvoir les innovations pédagogiques et technologiques, en matière de formation judiciaire, au service d'une justice de qualité pour demain, garantissant les valeurs démocratiques.* » Enfin, la « pédagogie de demain » a fait l'objet d'une table ronde dans le cadre du colloque organisé en mai dernier pour le soixantenaire de l'École. C'est dire si cet enjeu constitue l'un des fers de lance des réflexions qu'elle mène au quotidien.

Bien sûr, les évolutions technologiques et la consécration du numérique jouent un rôle d'accélérateur en matière d'innovation. Elles font désormais partie intégrante de l'offre de

formation de l'ENM, tant pour aborder leurs conséquences sur l'activité judiciaire que pour accompagner le plan de transformation numérique du ministère de la Justice ou pour proposer des actions prospectives sur ces sujets d'actualité. En parallèle, l'École recourt chaque jour davantage aux nouvelles technologies pour proposer à ses publics de nouveaux formats pédagogiques, toujours au service de la transmission du savoir.

Mais l'innovation ne concerne pas uniquement le numérique. En effet, l'École est confrontée à de nouveaux enjeux : adapter ses formations aux profils de plus en plus variés de ses apprenants, développer l'interprofessionnalité au sein de son offre ou encore les synergies entre recherche et pédagogie...

Tout cela pour répondre à une exigence fondamentale : former efficacement des professionnels – en particulier des magistrats – pleinement en phase avec leur société et parfaitement conscients de l'environnement dans lequel s'inscrit leur action.

Olivier Leurent



Rechercher des méthodes INNOVANTES au service de la TRANSMISSION

Promotion 2015 : restitution de l'activité collective
"Quel magistrat voulez-vous être ?"



ATTENTIVE AUX ÉVOLUTIONS DE L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE, L'ENM DIVERSIFIE LES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE DE SES PUBLICS AFIN D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES FORMATIONS ET LA PÉRENNITÉ DES ACQUIS DES APPRENANTS. S'IL NE S'AGIT PAS DE SUPPRIMER LES CONFÉRENCES EN AMPHITHÉÂTRE, L'OBJECTIF EST EN REVANCHE D'EN RÉDUIRE LE NOMBRE POUR FAVORISER LA PÉDAGOGIE ACTIVE. L'AVÈNEMENT DU NUMÉRIQUE A AUSSI UN FORT IMPACT AVEC UNE OFFRE GRANDISSANTE DE FORMATIONS « HYBRIDES », MÉLANT ENSEIGNEMENT À DISTANCE ET ATELIERS EN PRÉSENTIEL AXÉS SUR LA PRATIQUE.

FAVORISER LA PÉDAGOGIE ACTIVE

En tant qu'école d'application, l'ENM a traditionnellement recours aux exercices pratiques dans ses formations. L'évolution, engagée depuis 2015, est de développer cette pédagogie active qui repose sur un principe simple : apprendre en faisant.

Temps fort de la formation initiale, « les simulations d'audiences proposées à l'ensemble des élèves magistrats en sont une parfaite illustration », souligne Emmanuelle Perreux, directrice adjointe de l'ENM en charge de la formation initiale. « Depuis 2018, elles ont d'ailleurs été étendues à l'ensemble des fonctions qu'ils pourront exercer à la sortie de l'École », complète Sabine Corvaisier, sous-directrice des études.

Développement des activités collectives

Au-delà des simulations d'audiences, une grande partie des programmes de l'ENM s'appuie désormais sur la pédagogie active. En formation initiale notamment, « l'offre d'activités collectives proposées aux auditeurs a été étoffée pour que tous puissent en bénéficier », précise Sabine Corvaisier. Si l'objectif principal est « d'apprendre à travailler le collectif », le principe est encore une fois « de faire des élèves magistrats les acteurs de leur apprentissage ». La promotion 2019 pourra ainsi travailler par groupe sur 19 thématiques, telles que « le magistrat et les réseaux sociaux » ou « Justice et pop culture ».

Premier serious game

La sous-direction de la formation continue a pour sa part proposé en juillet dernier, avec de nombreux partenaires, une mise en situation

novatrice inspirée de faits réels sur le thème de la traite des êtres humains, version française d'un projet décliné en 2018 par les autorités italiennes.

« Construite sous forme de serious game, elle a réuni 50 participants en immersion au Fort de Rosny 24 h sur 24 : des magistrats, des enquêteurs, des avocats et des travailleurs sociaux, jouant tous leur propre rôle face à des acteurs interprétant les victimes et les auteurs », explique Élie Renard, directeur adjoint de l'ENM en charge de la formation continue. Les participants devaient ainsi prendre des décisions en temps réel, aiguillés par des professionnels des différentes institutions et structures, tant pour l'identification des victimes et leur mise à l'abri que pour l'identification puis l'interpellation des auteurs. « Une première en France », souligne Laëtitia Dhervilly, sous-directrice de la formation continue.

Déploiement de classes virtuelles

Du côté des formations internationales, le recours au numérique est évidemment un facilitateur organisationnel, mais permet aussi de déployer des formats interactifs. En 2019, des magistrats européens ont ainsi bénéficié d'une formation linguistique à distance reposant sur la pédagogie active : Jus lingua. « Mêlant vidéos, glossaire et exercices, elle a la particularité de proposer aux inscrits deux classes virtuelles en anglais encadrées par un professeur de langues et un magistrat du pays choisi. Ils y ont assisté par groupe de 12, l'objectif étant que le format soit le plus

ÉVALUER LES FORMATIONS « À FROID »

Au-delà des évaluations des formations « à chaud » effectuées auprès des différents publics à plusieurs stades de leur formation, l'ENM s'est engagée dans une réflexion sur l'évaluation « à froid » destinée aux élèves magistrats. Cette dernière doit intervenir dans les mois qui suivent leur prise de poste, afin de mesurer l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins des magistrats.

« Les premières évaluations "à froid" ont été effectuées auprès des magistrats issus du concours complémentaire 2018 et recrutés au titre des articles 22 et 23 en 2016, qui avaient suivi une formation courte dans le cadre d'un parcours de reconversion », explique Sandra Desjardin, chargée de mission en charge des publics en reconversion professionnelle.

Ce système d'évaluation fonctionne déjà pour les publics du département des formations professionnelles et spécialisées, « par exemple les magistrats exerçant à titre temporaire ou la première promotion de conseillers prud'hommes qui a terminé sa formation en avril dernier », illustre Laurence Arbellot, sous-directrice du DFPS.

interactif possible pour les faire participer », détaille Benoît Chamouard, chef du département international. Au niveau européen, ces classes virtuelles ont permis de former 200 magistrats, « avec de bons retours », se réjouit-il.

CONCEVOIR DES FORMATIONS HYBRIDES

Depuis la création du service e-formation en 2015, l'ENM conçoit pour différents publics des formations dites « hybrides » ou « mixtes » qui débutent par des parcours d'enseignement à distance complétés par des séquences pédagogiques en présentiel. « *L'objectif est à la fois de s'adapter aux contraintes de publics exerçant une activité professionnelle en parallèle de leur formation – qui peuvent ainsi suivre les parcours quand ils le souhaitent – et d'optimiser la transmission pédagogique en se concentrant, avec les formateurs, sur l'approfondissement et la vérification des acquis et sur la mise en application des savoirs* », explique Magalie Grellier-Faucampré, pédagogue et cheffe du service e-formation de l'ENM.

Modules à distance et ateliers pour les conseillers prud'hommes

Chargée de la formation initiale obligatoire des conseillers prud'hommes (CPH) depuis le décret n°2017-684 du 28 avril 2017, l'ENM assure la formation de ces juges non professionnels dans un temps contraint de 15 mois pour chaque promotion. « *Face au défi du nombre (8839 nouveaux conseillers prud'hommes inscrits en formation initiale depuis le 1^{er} février 2018), le département des formations professionnelles spécialisées (DFPS) de l'ENM a mis en œuvre une formation de 3 jours à distance et de 2 jours d'ateliers organisés sur l'ensemble du territoire national et animés par un magistrat, en exercice ou honoraire, lui-même formé en amont par l'ENM* », détaille Laurence Arbellot, sous-directrice du DFPS.

Pour que la formation soit la plus efficiente possible, l'École s'est notamment appuyée sur l'expertise pluridisciplinaire d'un pédagogue et d'un conseil scientifique. « *L'un des principaux enjeux était la construction du séquençage entre e-formation et ateliers, qui ne sont pas autonomes et fonctionnent comme un tout, dans une logique de progression permettant d'atteindre les objectifs pédagogiques généraux assignés à la formation* », ajoute la sous-directrice.

Classes inversées pour les élèves magistrats

Pour la formation initiale des élèves magistrats, l'une des innovations pédagogiques consiste à développer les classes inversées. « *Il s'agit de*

prévoir des temps de formation en amont des séquences en présentiel, pendant lesquels ils consultent des documents et vidéos, effectuent des recherches... Le principe est d'apprendre la théorie par soi-même à distance, mais surtout à son rythme, ce qui favorise l'assimilation des connaissances. Quand les élèves arrivent ensuite en classe face au formateur, ils peuvent poser des questions directement sur ce qu'ils n'ont pas compris et ce dernier leur réexplique différemment », précise Magalie Grellier-Faucampré.

Ainsi, avant leur rentrée à l'ENM, les professionnels en reconversion engagés dans des formations courtes bénéficient depuis 2016 de parcours d'e-formation sur le procès civil et l'audience correctionnelle. Ces derniers sont un préalable nécessaire à la formation plus pratique qu'ils suivent ensuite en classe sur les mêmes thèmes.



Tournage pour la formation à distance des conseillers prud'hommes

Cette année, la sous-direction des études a déployé ce type de formats également pour les auditeurs de justice. « *La promotion 2019 va suivre deux formations hybrides conçues avec le service e-formation sur la fraude et la réparation du préjudice corporel. Chaque fois, un temps dédié à ces parcours à distance a été intégré dans leur planning, avant les ateliers à l'École* », précise Sabine Corvaisier. Une démarche qui devrait se poursuivre sur d'autres thématiques pour les promotions suivantes.

RENFORCER LA PROFESSIONNALISATION DES FORMATEURS

Initialement proposées sur la base du volontariat aux magistrats coordonnateurs de formation (ou CDF, enseignants permanents de l'ENM) et aux magistrats enseignants associés (ou MEA, qui interviennent régulièrement à l'École en parallèle de leurs fonctions juridictionnelles), les formations de formateurs sont devenues obligatoires pour les nouveaux formateurs. C'est un parti pris de l'ENM encore peu répandu dans les organismes de formation, en particulier pour les enseignants non permanents. « *Un cycle de 3 niveaux – seul le niveau 1 est obligatoire pour les MEA – permet ainsi d'acquérir un*

véritable savoir-faire en matière de pédagogie en abordant d'abord l'animation pédagogique en présentiel, puis l'ingénierie pédagogique, avant une formation thématique selon leurs besoins », décrit Emmanuelle Perreux, directrice adjointe de l'ENM.

En 2018, cette démarche de professionnalisation a été étendue aux 12 coordonnateurs régionaux de formation (CRF) de l'équipe pédagogique de l'ENM, qui interviennent en juridiction pour le suivi des stages et l'organisation des actions de formation continue déconcentrées. Ces derniers ont d'abord bénéficié d'une session

spécifique et thématique sur l'évaluation des élèves magistrats lors de leurs stages en juridiction, puis d'une autre formation sur l'entretien post-audience d'évaluation.

Enfin, les directeurs et directrices de sessions de formation continue – qui interviennent ponctuellement à l'ENM sur des thématiques spécifiques – auront eux aussi la possibilité de bénéficier d'une formation de formateurs en 2021. « *Ils ont en effet exprimé le besoin de créer une communauté de formateurs et d'être formés à la pédagogie active* », précise Laëtitia Dhervilly, sous-directrice de la formation continue.

ADAPTER la pédagogie au **PROFIL** des apprenants

FACE À LA DIVERSIFICATION DE SES PUBLICS ET DANS LE CADRE DE LA RÉFLEXION QU'ELLE A ENTAMÉE EN 2017 SUR LA FORMATION DES PROFESSIONNELS EN RECONVERSION, L'ENM SOUHAITE FORTEMENT DÉVELOPPER L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES ET LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE, AFIN DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES BESOINS SPÉCIFIQUES DES APPRENANTS. UN PROJET QUI S'INSCRIT PLEINEMENT DANS LA VOLONTÉ DE L'ÉCOLE DE PROPOSER DES CURSUS PROFESSIONNALISANTS AUX MAGISTRATS ET JUGES NON PROFESSIONNELS.



Promotion 2018 : simulation d'audience correctionnelle

S'APPUYER SUR DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

Au cœur de la stratégie pédagogique de l'ENM, l'approche par compétences a été initiée par la dernière réforme de l'École, en 2008, qui s'appuie sur l'acquisition et le développement de 13 capacités fondamentales communes à toutes les fonctions du magistrat. En parallèle, le département des formations professionnelles spécialisées a travaillé sur les compétences spécifiques de ses publics multiples concourant étroitement à l'activité judiciaire. Cependant, « l'École souhaite aujourd'hui aller plus loin », affirme Emmanuelle Perreux, directrice adjointe en charge de la formation initiale.

Un référentiel de compétences métier détaillé

« Depuis un an, un comité de pilotage travaille avec un cabinet de conseil à la rédaction d'un référentiel de compétences beaucoup plus précis sur le métier de magistrat, notamment pour permettre aux apprenants de bien comprendre ce qu'on attend d'eux », ajoute-t-elle.

En cours de finalisation, ce nouvel outil « sera particulièrement intéressant pour les publics en reconversion, qui ont souvent déjà acquis, outre les savoirs juridiques et techniques, certaines compétences douces ou "soft skills" (capacité à convaincre, à animer une réunion, etc.) : ils identifieront ainsi facilement les compétences sur lesquelles s'appuyer et celles à travailler tandis que l'École pourra à terme adapter ses formations aux différents profils », complète Sandra Desjardin, chargée de mission.

Il s'agit par ailleurs d'un cadre précieux pour les jurys chargés du recrutement et de l'évaluation des élèves magistrats. « Leur formation à ce nouveau référentiel participera de leur professionnalisation et permettra d'affiner leurs attentes », explique Emilie Lagrave, sous-directrice du recrutement et de la validation des compétences. Objectif : « garantir une cohérence globale entre les qualités recherchées lors du concours, la mise en œuvre d'une pédagogie plus individualisée et les compétences à valider à l'issue de la formation probatoire, pour avoir des magistrats plus opérationnels en juridiction ».

2021 : un futur catalogue de formation continue par compétences

L'approche par compétences nourrit également la réflexion de la sous-direction de la formation continue, qui travaille pour 2021 à la « réorganisation de son offre de formations non plus par thèmes, mais par compétences à acquérir ou développer », annonce Élie Renard, directeur adjoint notamment en charge de la formation continue. « Pour les problématiques managériales par exemple, le catalogue mettra en avant les compétences de conduite du changement dans une juridiction, de gestion d'équipe ou de management collaboratif », illustre-t-il.

Ce projet implique, selon Laëtitia Dhervilly, sous-directrice de la formation continue, d'« évaluer encore plus finement les besoins de formation des magistrats » auxquels doit faire écho « une approche par compétences équilibrée, ce qui entraînera notamment une diversification de l'offre de formation en matière civile ».

DÉVELOPPER LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

Cette approche par compétences va évidemment de pair avec le déploiement d'une pédagogie différenciée, c'est-à-dire la mise en œuvre de moyens variés d'apprentissage pour permettre à des publics d'âges et de parcours différents, ayant des compétences et savoirs hétérogènes, d'atteindre des objectifs communs.

« C'est un axe important pour les formations courtes des publics en reconversion, dont le taux d'échec est supérieur à celui des auditeurs de justice formés pendant 31 mois », explique Sandra Desjardin. Concrètement, la pédagogie différenciée s'illustre aujourd'hui par la constitution de groupes de niveau pour certaines matières, afin de mieux cibler les enseignements en fonction des connaissances déjà acquises. Elle tend à se développer et pourrait aussi concerner les stages : « le stage au parquet d'un ancien officier de police maîtrisant la procédure pénale pourrait être écourté au profit du stage au siège, où il s'entraînera à la rédaction de jugement », détaille Emmanuelle Perreux.

COACHING PROFESSIONNEL EN FORMATION INITIALE

Depuis 2018, l'ENM a engagé une expérimentation sur des méthodes d'accompagnement individualisé des apprenants. Il a ainsi été proposé à l'ensemble des candidats à l'intégration directe et stagiaires du concours complémentaire, engagés dans un parcours de reconversion, de faire appel à un coach certifié sélectionné par l'ENM pour faciliter leur changement d'identité professionnelle au regard d'un calendrier pédagogique contraint.

Un dispositif désormais pérennisé dont peuvent également bénéficier les auditeurs de justice redoublants afin d'exploiter au mieux leur potentiel pendant leur stage en juridiction.

DÉVELOPPER L'INTERPROFESSIONNALITÉ

L'IDÉE EST D'APPRENDRE EN MÉLANGEANT LES DIFFÉRENTES PROFESSIONS AYANT DES INTERACTIONS SUR LE TERRAIN, POUR QUE CHACUN APPRÉHENDÉ BIEN LA CULTURE PROFESSIONNELLE DE L'AUTRE. L'AMBITION DE L'ÉCOLE EST DONC DE RENFORCER LA DIMENSION INTERPROFESSIONNELLE DE SON OFFRE EN COMPLÉTANT SA STRATÉGIE D'OUVERTURE DE PLACES DE FORMATION AUX EXTÉRIEURS PAR UNE OFFRE DE SESSIONS CO-CONSTRUITES AVEC SES PARTENAIRES. OBJECTIF : MIEUX COMPRENDRE LES ENJEUX INSTITUTIONNELS ET ADMINISTRATIFS, MAIS AUSSI MIEUX CONNAÎTRE LES MISSIONS ET CONTRAINTES DE CHACUN POUR MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE.

CHIFFRES CLÉS

- 24% des publics des sessions de formation continue n'étaient pas des magistrats professionnels en 2018.
- 100 sessions de formation sont ouvertes aux autres professions du droit : notaires, juridictions administratives, assistants spécialisés, juristes assistants, avocats...

« *Gendarmes, policiers, avocats, magistrats, travailleurs sociaux sur un site unique, pendant 5 jours, 24h sur 24h : aucune formation interprofessionnelle n'avait eu l'audace d'une telle innovation pédagogique* », déclarait Olivier Leurent, directeur de l'ENM, lors de l'ouverture d'une session de formation continue dédiée à la lutte contre la traite des êtres humains, proposée en juillet dernier sous forme de serious game (Cf. page 3).

« *À travers ses formations, l'ENM souhaite couvrir différents champs d'interprofessionnalité. Il s'agit d'abord de permettre des échanges avec tous les acteurs de l'équipe avec le magistrat, qui concourent directement à l'activité juridictionnelle. Il s'agit aussi de s'adresser à l'ensemble des partenaires et interlocuteurs des magistrats, qu'ils soient des partenaires institutionnels, issus du secteur associatif et médical, ou des représentants des autres professions du droit, de la haute fonction publique, du monde*

Échanges entre auditeurs de justice et élèves avocats sur leurs métiers



économique et des entreprises », détaille Élie Renard, directeur adjoint de l'ENM en charge de la formation continue, de l'international et des formations professionnelles spécialisées.

AUX CÔTÉS DES PARTENAIRES RÉGULIERS

Renforcement du partenariat avec les écoles des avocats de Bordeaux et de Paris

Dès le début de leur formation initiale, les auditeurs de justice sont formés aux côtés de leurs partenaires réguliers, en premier lieu les élèves avocats qui participent, depuis 2018, à des simulations d'audiences et à des ateliers, co-animés par des magistrats et des avocats, sur les représentations qu'ils ont de leurs métiers respectifs et sur la déontologie.

Nombreux échanges avec les écoles de service public

L'ENM permet par ailleurs chaque année à ses promotions de rencontrer les stagiaires d'autres écoles de réseau des écoles de service public (RESP). « *Nous développons régulièrement de nouveaux partenariats, par exemple avec l'École nationale des douanes en 2018* », précise Sabine Corvaisier, sous-directrice des études.

L'exemple du CADEJ en formation continue

Destiné aux magistrats du siège, du parquet et en détachement mais aussi aux greffiers et directeurs de greffe, aux hauts fonctionnaires exerçant notamment au Sénat, à l'Assemblée nationale ou à la Cour des comptes, le cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ) est « *un exemple emblématique de cycle de formation continue rassemblant les partenaires directs ou indirects de l'institution judiciaire* », selon Laëtitia Dhervilly, sous-

directrice de la formation continue. Réparti sur 10 mois, ce cursus de très haut niveau réunit chaque année près de 70 participants et aborde les grandes problématiques judiciaires et institutionnelles actuelles.

Co-construction de sessions : un enjeu majeur

Par ailleurs, l'ENM souhaiterait développer en 2020 le nombre de sessions co-construites avec d'autres professions du droit. « *Cela existe déjà en formation continue avec le Conseil national du Barreau sur des questions de déontologie notamment. Mais nous allons en concevoir d'autres avec les avocats, les juristes d'entreprises, les représentants de la presse judiciaire et les notaires* », expose Élie Renard.

Les autres écoles sont aussi des partenaires privilégiés avec lesquels imaginer de nouvelles séquences pédagogiques destinées aux élèves magistrats et aux magistrats, et adaptées aux publics partenaires, « *l'objectif étant de développer ensemble une pédagogie permettant d'approfondir les échanges interprofessionnels* », insiste le directeur adjoint.

AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Des actions de formation avec des chefs et juristes d'entreprises

Depuis 2 ans, l'un des axes qu'a choisi l'ENM pour développer l'interprofessionnalité au sein de son offre est de proposer davantage d'actions de formation en lien avec le monde des entreprises. « *En mai 2018, un colloque a notamment réuni une quinzaine de chefs d'entreprise, directeurs des services juridiques et directeurs de conformité aux côtés de 24 magistrats pour échanger sur la lutte anticorruption, la loi Sapin 2 faisant*



d'eux de nouveaux acteurs en la matière », explique Caroline Dupuy, animatrice du pôle Vie économique et sociale.

L'ENM travaille par ailleurs à la conception, pour 2020, de 3 cycles interprofessionnels qui seraient construits avec les avocats et les juristes d'entreprise afin d'aborder ensemble les thématiques de la négociation, de l'enquête et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Une offre de stages extérieurs enrichie

Les contacts entre les auditeurs de justice et l'univers de l'entreprise ont également été renforcés, en particulier grâce « à un partenariat noué depuis 2018 avec le MEDEF Gironde pour enrichir fortement le volet "entreprises" du catalogue d'offres de stages extérieurs de 7 semaines », explique Sandra Desjardin, chargée de mission à l'ENM. Un partenariat pourrait également être signé avec l'association française des juristes d'entreprises (l'AFJE) « pour ouvrir aux élèves magistrats les portes d'entreprises réparties sur tout le territoire national ».

DE L'INTERPROFESSIONNALITÉ AU DÉCLOISONNEMENT

Un parcours approfondi de contre-terrorisme novateur

Porté par une véritable ambition interministérielle, un parcours approfondi de contre-terrorisme destiné au premier cercle des acteurs judiciaires anti-terroristes a été lancé en novembre 2018. « Il s'inscrit dans une démarche de décloisonnement puisqu'il permet des discussions avec des professionnels avec lesquels les magistrats n'ont que peu l'habitude de parler : les services de renseignements et les forces armées », souligne Élie Renard. Les participants sont en effet issus des ministères de la Justice, de l'Intérieur et des Armées, et de nombreux partenaires ont été sollicités, dont le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, l'Unité de coordination de la lutte antiterroriste, le Centre national de contre-terrorisme, le Commandement des opérations spéciales, l'Académie du renseignement, Eurojust et Europol.

Décloisonnement à l'international

Même logique à l'international puisque l'ENM a aussi piloté en novembre 2018, en partenariat avec les ministères des Affaires étrangères, de l'Intérieur et de la Justice, l'organisation d'un séminaire interprofessionnel et régional à Abidjan, pour accompagner la création d'une Académie internationale de lutte contre le terrorisme (AILCT) en Côte d'Ivoire. « L'objectif était d'améliorer la coordination et la coopération entre acteurs : plus de 200 participants opérationnels (magistrats, policiers et militaires) de 22 pays africains ont participé à ce séminaire », se réjouit Benoît Chamouard, chef du département international de l'ENM.

Créer des SYNERGIES entre **RECHERCHE** et pédagogie

L'ACTIVITÉ DU DÉPARTEMENT RECHERCHE ET DOCUMENTATION DE L'ENM PERMET DE NOURRIR LES ENSEIGNEMENTS EN METTANT EN PERSPECTIVE DOCTRINE ET PRATIQUE. UNE DYNAMIQUE QUE L'ÉCOLE ENCOURAGE EN ACTIONNANT DE NOUVEAUX LEVIERS POUR QUE DAVANTAGE DE SUJETS DE RECHERCHE APPLIQUÉE SOIENT MENÉS SUR L'EXERCICE PROFESSIONNEL DES MAGISTRATS.

Afin d'attirer le monde de la recherche vers l'institution judiciaire, l'ENM organise chaque année le Prix de la recherche, qui récompense les travaux de jeunes chercheurs portant sur la justice. Elle lance aussi, avec le concours de la Mission de recherche Droit et Justice du GIP, des appels à projet de recherche pour répondre aux besoins identifiés par les formateurs à l'appui des enseignements et de la formation continue.

PARTENARIAT RENFORCÉ AVEC LA MISSION DROIT ET JUSTICE

En juin dernier, l'ENM et la Mission de recherche Droit et Justice ont d'ailleurs signé une convention pluriannuelle pour renforcer leur partenariat. « Chaque année, l'ENM propose au GIP 5 à 6 sujets de recherche, par exemple le thème de la motivation des décisions correctionnelles en 2018. Ce partenariat permettra, sur la base de la convention, de retenir davantage de sujets et d'orienter les projets vers les questions identifiées comme prioritaires pour la formation judiciaire », explique Olivier Leurent, directeur de l'ENM.

DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS AVEC LES UNIVERSITÉS

En parallèle, l'ENM finance un projet de recherche de l'université de Grenoble Alpes sur le raisonnement probatoire du juge, « pour lequel les chercheurs s'appuient sur l'observation des directions d'études à l'École et travaillent par ailleurs sur une méthode graphique – la méthode de Wigmore – pour raisonner efficacement face aux nombreux éléments d'un dossier », détaille Isabelle Monteils, sous-directrice, cheffe du département de la recherche et de la documentation.

Par ailleurs, l'École souhaite « nouer un partenariat avec le département Droit et transformations sociales qui vient d'être créé au sein de l'université de Bordeaux, regroupant des enseignants chercheurs en droit et sciences politiques », poursuit-elle. L'objectif serait là aussi d'accroître le nombre de thèmes de recherche liés à la magistrature traités chaque année.

PROJET DE "LAB" À L'ENM

La création, en 2020, d'un laboratoire d'innovation pédagogique à l'ENM est à l'étude. Il favoriserait l'expérimentation, les tests avec les apprenants et la promotion d'une culture commune de l'innovation auprès des formateurs, mais aussi la naissance de projets issus de la recherche appliquée.

Intégrer la TRANSFORMATION NUMÉRIQUE dans la pédagogie

DÉPUIS LA CRÉATION D'UN SERVICE DÉDIÉ EN 2015, L'E-FORMATION FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE L'ENSEIGNEMENT À L'ENM. À TEL POINT QUE L'ÉCOLE FORME CETTE ANNÉE SON ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE PERMANENTE AUX SPÉCIFICITÉS DE L'E-LEARNING. LES PROBLÉMATIQUES LIÉES AU NUMÉRIQUE SONT PAR AILLEURS INTÉGRÉES DANS SON OFFRE DE FORMATION, EN PARTICULIER À DESTINATION DES MAGISTRATS, TANT POUR ABORDER LEURS CONSÉQUENCES SUR L'ACTIVITÉ JUDICIAIRE QUE POUR ACCOMPAGNER LE PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE OU POUR PROPOSER DES ACTIONS PROSPECTIVES SUR CES SUJETS D'ACTUALITÉ.



LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS L'ACTIVITÉ JUDICIAIRE

Nouvelles actions de formation

« Les élèves magistrats sont déjà très sensibilisés aux questions du numérique », souligne Sabine Corvaisier, sous-directrice des études. Pour autant, le sujet est très présent dans le programme de formation initiale, « avec notamment une nouvelle conférence pour présenter à la promotion 2019 les implications et les conséquences du numérique sur les métiers de la justice ».

La place accordée au numérique est plus importante encore dans l'offre de formation continue destinée aux magistrats. « Parmi les nouveautés sur ce sujet, la session "Être manager à l'ère du numérique" dispensée en collaboration avec l'École nationale des greffes en mai dernier à 31 magistrats et 12 directeurs de greffe », illustre Michèle Lauret, coordonnatrice de formation continue à l'ENM.

Réflexions sur la transformation numérique

En complément du module « Justice et numérique » intégré depuis 2017 dans le cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ) préparant les magistrats aux fonctions d'encadrement, des participants ont décidé de travailler cette année sur la transformation numérique de la Justice.

De la même façon, ce thème a été choisi pour le plan de formation des cadres de juridictions 2019-2020. « 12 chefs de juridiction et 12 directeurs de greffe se déplaceront en septembre à Florence, pour découvrir une juridiction qui est passée au tout numérique, notamment en matière civile », précise Michèle Lauret.

L'ACCOMPAGNEMENT DU PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Un sujet au cœur de l'actualité puisque « l'ENM a pour mission d'accompagner le plan de transformation numérique du ministère de la Justice en formant les magistrats aux nouveaux applicatifs métiers qui sont en cours de développement », explique Élie Renard, directeur adjoint de l'ENM en charge de la formation continue. Et d'ajouter : « L'enjeu est important et immédiat : l'École devra en effet adapter son offre de formation nationale et déconcentrée en prenant en compte les préconisations du secrétariat général du ministère de la Justice quand elles seront connues. »

LES ENJEUX DU NUMÉRIQUE À MOYEN ET LONG TERMES

Enfin, l'ENM propose régulièrement à ses publics des actions de formation prospectives liées aux problématiques du numérique.

Séminaire sur les algorithmes et la décision judiciaire

En novembre prochain, les magistrats formateurs et membres de la direction de l'ENM participeront ainsi au premier cycle d'un séminaire sur le numérique et la justice dédié à l'impact des algorithmes sur la décision judiciaire. « Le magistrat doit avoir un regard raisonné et raisonnable sur ce qu'il est susceptible d'utiliser pour sa prise de décision », développe Valérie Lauret, coordonnatrice de formation ayant proposé et organisé ce séminaire de réflexion. Objectif : « permettre aux magistrats de l'École d'avoir une culture commune sur le numérique pour pouvoir la diffuser de manière plus éclairée dans la construction et dans l'animation des séquences pédagogiques », ajoute-t-elle.

Colloques pluridisciplinaires

Après un premier colloque sur le thème de « l'obsolescence programmée du juge » en octobre 2018, un colloque pluridisciplinaire sur la formation judiciaire, organisé en mai 2019 dans le cadre des 60 ans de l'ENM, a été notamment consacré aux défis du numérique et de l'intelligence artificielle en matière de pédagogie. « L'École n'a pas de réticence à s'emparer de ces sujets : elle doit au contraire permettre aux professionnels du droit d'appréhender les différents enjeux pour en tirer le meilleur », conclut le directeur adjoint.

RÉALISATIONS DU SERVICE E-FORMATION

- 60 parcours e-formation créés depuis 2015
- 25 outils d'animation pédagogique (films, modules, quiz interactifs...) pour dynamiser les formations en classe
- 65 cartables dématérialisés grâce auxquels les apprenants accèdent à la documentation pédagogique à distance
- Formation en 2019 de l'équipe pédagogique aux spécificités de l'e-formation
- Travail en 2019 sur l'accessibilité des formations en ligne pour les personnes en situation de handicap
- Projet de création d'une application smartphone pour compléter les formations en présentiel : mise en ligne de contenus des interventions, vidéos, quiz, forum pour les participants...

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE :

repenser l'OFFICE DU JUGE

MARIAGE ENTRE LA SCIENCE ET LE DROIT, LA TRANSITION VERS UNE JUSTICE NUMÉRIQUE EST ENGAGÉE. LES MATHÉMATIQUES VIENNENT METTRE EN ÉQUATION LA MATIÈRE JURIDIQUE, INDUISANT DES BOULEVERSEMENTS PROFONDS. DE NOUVEAUX ACTEURS INVESTISSENT LE MARCHÉ. L'ENM ANALYSE LES ENJEUX ET ANTICIPE LES IMPACTS.

Laboratoire d'idée sur la justice d'aujourd'hui et de demain, l'ENM organisait en mai dernier, dans le cadre de son 60^{ème} anniversaire, une table ronde consacrée aux défis du numérique et de l'intelligence artificielle. Face à ces instruments en cours d'élaboration, de nombreuses questions demeurent. Afin de « tirer le meilleur de ces innovations », comme le souhaite le directeur adjoint Élie Renard notamment en charge de la formation continue, il est nécessaire de comprendre les changements qu'ils induisent sur l'ensemble de l'activité judiciaire, et sur l'office du juge en particulier.

JUSTICE PRÉDICTIVE

Pour l'heure, le phénomène est encore naissant. L'open data, c'est-à-dire l'ouverture des données jurisprudentielles, devient un objet d'étude (et de marketing). Il entraîne l'émergence de start up juridiques, aussi appelées « legaltech », qui sont les précurseurs concrets de cette reconfiguration. Ces nouveaux opérateurs proposent en effet des logiciels qui, à partir d'une analyse statistique des décisions, permettraient de déterminer la solution probable d'un litige. C'est la justice prédictive. Un nouvel outil qui suscite autant d'espoirs que de réserves.

Pour une part, l'émergence de ces ressources permet d'identifier des tendances, d'homogénéiser des pratiques. L'analyse de la jurisprudence avec une approche de masse facilite l'évaluation des chances de succès d'une action en justice. Avec un calcul économique coût/avantages pour le justiciable, elle incite à une politique alternative de règlement des litiges. Elle pourrait aussi aboutir à la création de barèmes partagés d'indemnisation. En matière pénale, c'est un moyen pour disposer d'éléments sur l'efficacité des peines. Le traitement des données pourrait désengorger les tribunaux en faisant baisser le taux de contentieux sur des cas simples. Libéré des tâches répétitives, « le juge peut ainsi se recentrer sur le cœur de son métier : trancher les litiges », souligne Élie Renard.

« CHANGEMENT D'ADN »

Mais à moyen terme, existe-t-il une perspective de « pré-jugement » informatique ? Ou plus exactement, la machine est-elle en voie de remplacer le magistrat ? Pour Xavier Ronsin, premier président de la cour d'appel de Rennes participant à la table ronde, qui a testé pendant 4 mois l'un de ces logiciels, « il ne présentait pas en l'état de plus-value pour les magistrats qui disposent déjà d'outils d'analyse de la jurisprudence ». Par ailleurs, si les algorithmes permettent des corrélations entre des situations et des résultats, ils ne se substituent

pas au raisonnement judiciaire, qui nécessite des mécanismes de qualification des faits et d'interprétation de la norme, que la machine n'est pas aujourd'hui en capacité de faire. Mais pour combien de temps ?

L'accès immédiat à l'information juridique induit déjà un changement dans la manière dont se formalise le raisonnement juridique. « Cette révolution numérique est un changement d'ADN. Un étudiant en droit a immédiatement accès en ligne à la norme, à la doctrine et à la jurisprudence en lien avec un cas particulier. Il va falloir former ces futurs juristes à examiner de manière critique les informations obtenues, pour s'assurer de leur pertinence et valider ainsi après coup le résultat trouvé. Cela change les modalités du raisonnement », estime le directeur adjoint de l'ENM.



CONCEPTION ET ÉTHIQUE

Si le mythe du remplacement des juges par l'intelligence artificielle ne paraît pas vraiment crédible, d'autres craintes émergent néanmoins. « Comment faire des statistiques et comparer des décisions entre elles en étant certains que les éléments factuels du litige sont similaires ? », questionne Xavier Ronsin.

Pour les avocats, la tentation peut émerger de profiler les juridictions à la lumière de l'analyse de leurs arbitrages. Et à l'autre bout de la chaîne, la production de moyennes ne risque-t-elle pas d'inciter les juges à s'aligner, dans un esprit de conformité qui signerait la fin de l'individualisation des décisions ? « Seul l'humain au cœur de la justice est capable de rendre sa singularité à chaque affaire, faisant ainsi évoluer une jurisprudence vivante qui s'adapte à son époque », estime Antoine Garapon, secrétaire général de l'Institut des hautes études sur la justice, qui participait aussi au colloque.

Actuellement, il reste « des obstacles à franchir pour voir fonctionner de manière éthique et utile des outils d'intelligence artificielle dans le domaine judiciaire. Les initiatives en matière d'algorithmes d'IA dans les systèmes judiciaires des États-membres du Conseil de l'Europe proviennent essentiellement du secteur privé et sont encore peu intégrées dans les politiques publiques », rappelle Xavier Ronsin. « Pour protéger le justiciable et se préserver des dérives, il faut réguler par du droit et des chartes éthiques, comme celle de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) », conclut-il.