

ENM

ÉCOLE
NATIONALE
DE LA
MAGISTRATURE

Bordeaux-Paris



RAPPORT D'ACTIVITÉ **2021**

ÉCOLE
NATIONALE
DE LA
MAGISTRATURE

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2021**

SOMMAIRE

L'ÉDITO DE LA DIRECTRICE	6
MISSIONS ET ORGANISATION	8
A. HISTORIQUE	8
B. ACTIVITES.....	9
C. ORGANISATION GENERALE	10
D. ORGANISATION AU SENS DE LA LOLF	11
REPARTITION DES MOYENS	12
TEMPS FORTS DE L'ANNEE 2021	13
A. POUR LA FORMATION INITIALE.....	14
B. POUR LA FORMATION CONTINUE.....	15
C. POUR LE DEPARTEMENT INTERNATIONAL.....	18
D. POUR LE DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES.....	20
E. POUR LE SECRETARIAT GENERAL.....	22
L'ACTIVITE DU CABINET DE LA DIRECTRICE.....	23
A. PRESENTATION DU CABINET DE LA DIRECTRICE.....	24
B. LE CABINET DE LA DIRECTRICE.....	24
1. Missions du cabinet de la directrice	24
2. Evolutions structurantes	25
3. Principales actions menées en 2021	25
C. LE SERVICE DE LA COMMUNICATION	26
1. Missions du service de la communication	26
2. Evolutions structurantes	26
3. Principales actions menées en 2021	26
D. LE SERVICE DE L'E-FORMATION	28
1. Missions du service de l'e-formation	28
2. Evolutions structurantes	29
3. Principales actions menées en 2021	29
E. INDICATEURS ET CHIFFRES CLES	31
1. Le cabinet de la directrice	31
2. Le service communication	32
3. Le service de l'e-formation	32
ACTION 1 - ASSURER LE RECRUTEMENT ET LA VALIDATION DES COMPETENCES DES ELEVES MAGISTRATS	33
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES RECRUTEMENTS ET DE LA VALIDATION DES COMPETENCES	34
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES	34
1. L'ouverture de deux nouvelles classes préparatoires ENM et leur labellisation Talents du service public.....	34
2. Les adaptations du dossier dématérialisé de l'auditeur et le projet de son extension aux autres publics formés à l'ENM.....	35
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2021	35
1. La mise en œuvre de la réforme de l'aptitude et du classement des auditeurs de justice.....	35
2. La poursuite des travaux sur le contenu des évaluation	36
D. INDICATEURS	37
E. ANNEXES	38
1. Recrutements	38
2. Validation des compétences.....	39

ACTION 2 - ASSURER LA FORMATION INITIALE DES ÉLÈVES-MAGISTRATS	41
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES ETUDES, DE LA SOUS-DIRECTION DES STAGES ET DU DEPARTEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA DOCUMENTATION	42
1. Missions de la sous-direction des études	42
2. Missions de la sous-direction des stages	42
3. Missions du département de la recherche et de la documentation	43
B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES : RÉFLEXIONS AUTOUR DE LA MISE EN ŒUVRE DU RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES FONDAMENTALES DU MAGISTRAT DÉBUTANT	44
C. LES PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2021	45
1. L'adaptation de la formation en temps de crise sanitaire	45
2. Le renforcement de l'interprofessionnalité et une meilleure connaissance de l'environnement de travail	47
3. Le développement d'une politique volontariste en matière de qualité de vie au travail	47
4. Le renforcement des compétences numériques des futurs magistrats	48
D. INDICATEURS	49
 ACTION 3 - ASSURER LA FORMATION CONTINUE DES MAGISTRATS FRANÇAIS	 50
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE	51
1. Élaborer chaque année un plan de formation continue nationale	51
2. Gérer les inscriptions et mettre en œuvre les formations	51
3. Coordonner les acteurs de la formation déconcentrée et délocalisée (FCD)	52
B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES	52
1. L'irruption du distanciel dans la construction de l'offre	52
2. Mieux soutenir la formation continue déconcentrée	53
3. L'accès de l'ensemble des ressources pédagogiques FC sur une même plateforme	54
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2021	54
1. La poursuite du développement des cycles et parcours spécialisés	54
2. De nouvelles sessions réalisées en 2021	55
3. Les juridictions résolutive de problèmes : un projet de l'ENM financé par la MILDECA	56
4. Renforcer les compétences linguistiques des magistrats	56
D. INDICATEURS	58
E. ANNEXES	59
 ACTION 4 - ASSURER LA FORMATION INTERNATIONALE DES MAGISTRATS ET DEVELOPPER LA COOPERATION INTERNATIONALE	 67
A. MISSIONS DU DEPARTEMENT INTERNATIONAL	68
B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES	68
1. Une année marquée par la sortie de la crise sanitaire et tournée vers l'avenir	68
2. Les grandes tendances depuis l'adoption de la stratégie internationale en 2018	70
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2021	72
1. Contribuer à la création d'un espace judiciaire européen	72
2. Renforcer les systèmes judiciaires étrangers	74
3. Promouvoir les valeurs et principes fondamentaux du système français	76
4. Favoriser les échanges et bonnes pratiques	77
D. INDICATEURS	79

ACTION 5 - ASSURER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES JUGES NON PROFESSIONNELS ET DES COLLABORATEURS DE JUSTICE 80

A. MISSIONS DU DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES	81
B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES	82
1. Gérer l'accroissement des publics-cibles du département depuis 2018.....	82
2. S'adapter à la fluctuation du nombre de personnes à former d'une année sur l'autre.....	83
3. Mettre en place une organisation souple pour faire face à la variation de l'activité & l'évolution des missions.....	83
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2021.....	84
1. Concevoir et mettre en œuvre des formations utiles, efficaces et professionnelles.....	84
2. Déployer la plus grande diversité de formats pédagogiques pour maintenir une offre de formation à un niveau élevé tout au long de l'année	86
D. INDICATEURS	90
E. ANNEXES	92

ACTION 6 - SOUTIEN.....97

A. LE SECRETARIAT GENERAL.....	98
B. LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.....	98
1. Missions.....	98
2. Les évolutions structurantes.....	100
3. Principales actions menées en 2021.....	100
C. LE SERVICE FINANCIER ET L'AGENCE COMPTABLE	101
1. Missions.....	101
2. Evolutions structurantes.....	102
3. Principales actions menées en 2021.....	102
4. Activité du service financier et de l'agence comptable	103
D. LE SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE.....	103
1. Missions.....	103
2. Principales actions menées en 2021.....	104
E. LE SERVICE INFORMATIQUE ET AUDIOVISUEL.....	104
1. Missions.....	104
2. Evolutions structurantes.....	105
3. Principales actions menée en 2021	106
F. LA MISSION ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (AMDP).....	107
1. Missions.....	107
2. Les évolutions structurantes.....	107
3. Principales actions menées en 2021.....	107

L'ÉDITO DE LA DIRECTRICE



Un nouveau souffle

Un rapport annuel, c'est d'abord un compte-rendu de l'activité d'une année, de la mise en œuvre des actions et de l'utilisation des ressources allouées. Mais rendre compte n'interdit pas de mettre en perspective.

Les actions menées en 2021 s'inscrivent dans un contexte spécifique, marqué par la crise sanitaire, par les débats sur la Justice, ses moyens et son avenir, et par la réflexion de l'École sur sa propre transformation. Une transformation de ses missions, au service de ceux qui s'y forment, pour répondre aux enjeux de la Justice de demain et aux besoins d'accompagnement de chacun. Une transformation de ses équipes, profondément renouvelées depuis 18 mois.

Ce rapport d'activité, nous avons voulu le remanier sur la forme, afin d'en faire un outil plus accessible de compréhension de l'École par ses nombreux observateurs. Un outil de dialogue et de pédagogie, qui sont le cœur des missions de l'École envers ses apprenants, mais qu'elle s'évertue aussi à mettre en œuvre sur sa propre action.

Ce rapport d'activité retrace une 1^{ère} année de direction. Une année riche de réalisations, de projets, de débats. Comment faire, dans une première année, le départ entre ce dont on hérite et ce qu'on initie soi-même, entre réponse aux urgences, aux crises, et projets de long terme ? C'est l'objet de ce document, entre innovations de l'année et poursuite de projets de long terme, présentés par les équipes qui en ont la charge.

Cette année aura été pour moi l'année des premières décisions : articuler interprofessionnalité et coopération européenne, à travers la création du cycle d'études judiciaires européennes (CEJUE); développer l'accompagnement des candidats à la magistrature et la diversité des publics, à travers les classes égalités des chances devenues *Prépas Talents* ; mettre en œuvre dans la formation initiale les enseignements du tronc commun des Écoles de service public.

Elle aura également été celle du diagnostic, de la prise de conscience. Une prise de conscience collective, que j'ai voulu initier dès mon arrivée, pour faire le bilan de ce qui fonctionne, voir ce qui doit être poursuivi, ce qui peut être amélioré, sans tabous ni *a priori*. Une réflexion de l'École sur elle-même qui se poursuivra cette année, car il s'agit d'une volonté profonde et d'une action de long terme, à laquelle ne se résume pas l'année qui vient de s'écouler, mais qui l'aura structurée.

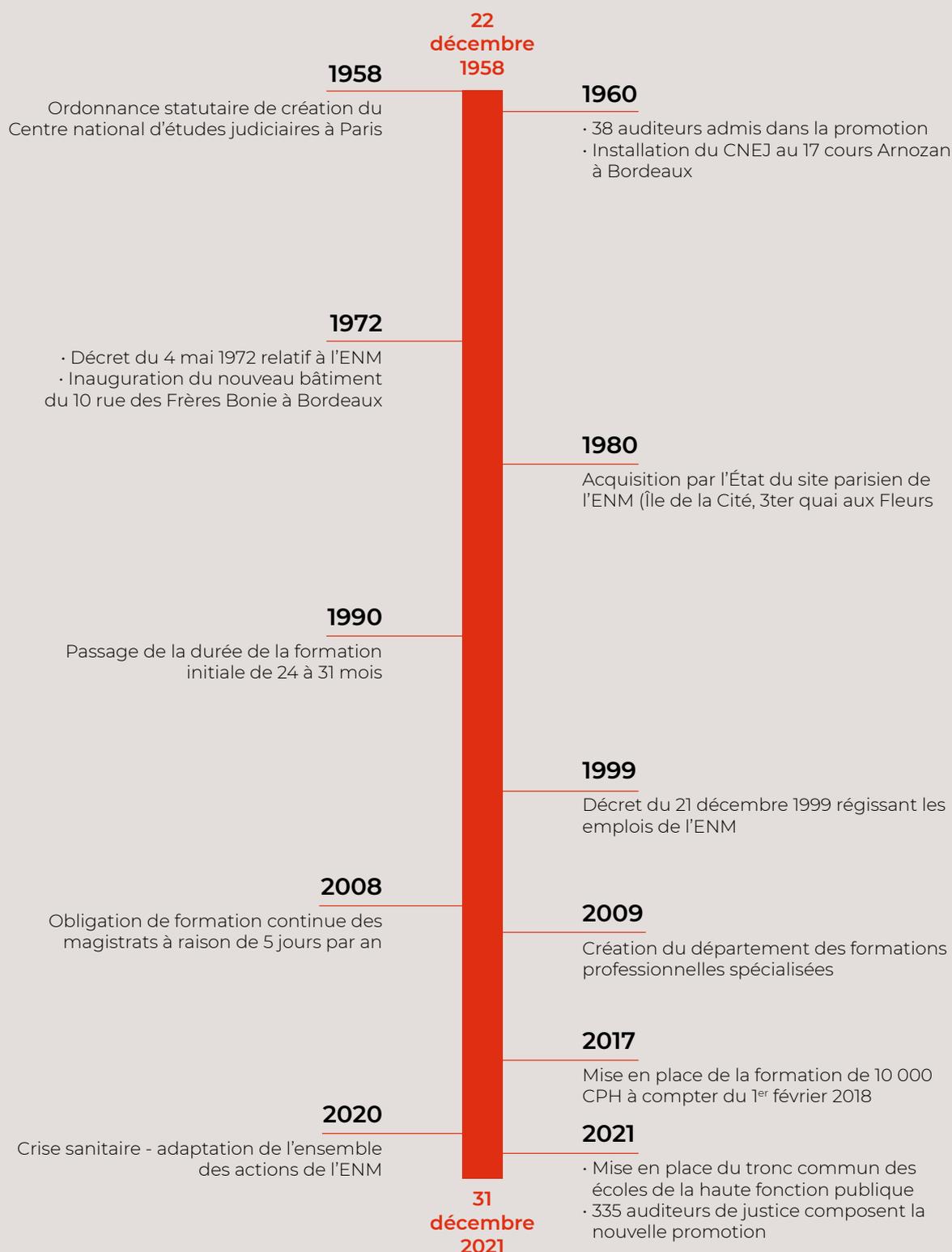
Ce rapport, c'est celui d'une École qui agit, qui se transforme et qui s'interroge sur elle-même, au service d'une Justice qui en fait de même.

Nathalie RORET

Directrice de l'École nationale de la
magistrature

MISSIONS ET ORGANISATION

A. HISTORIQUE



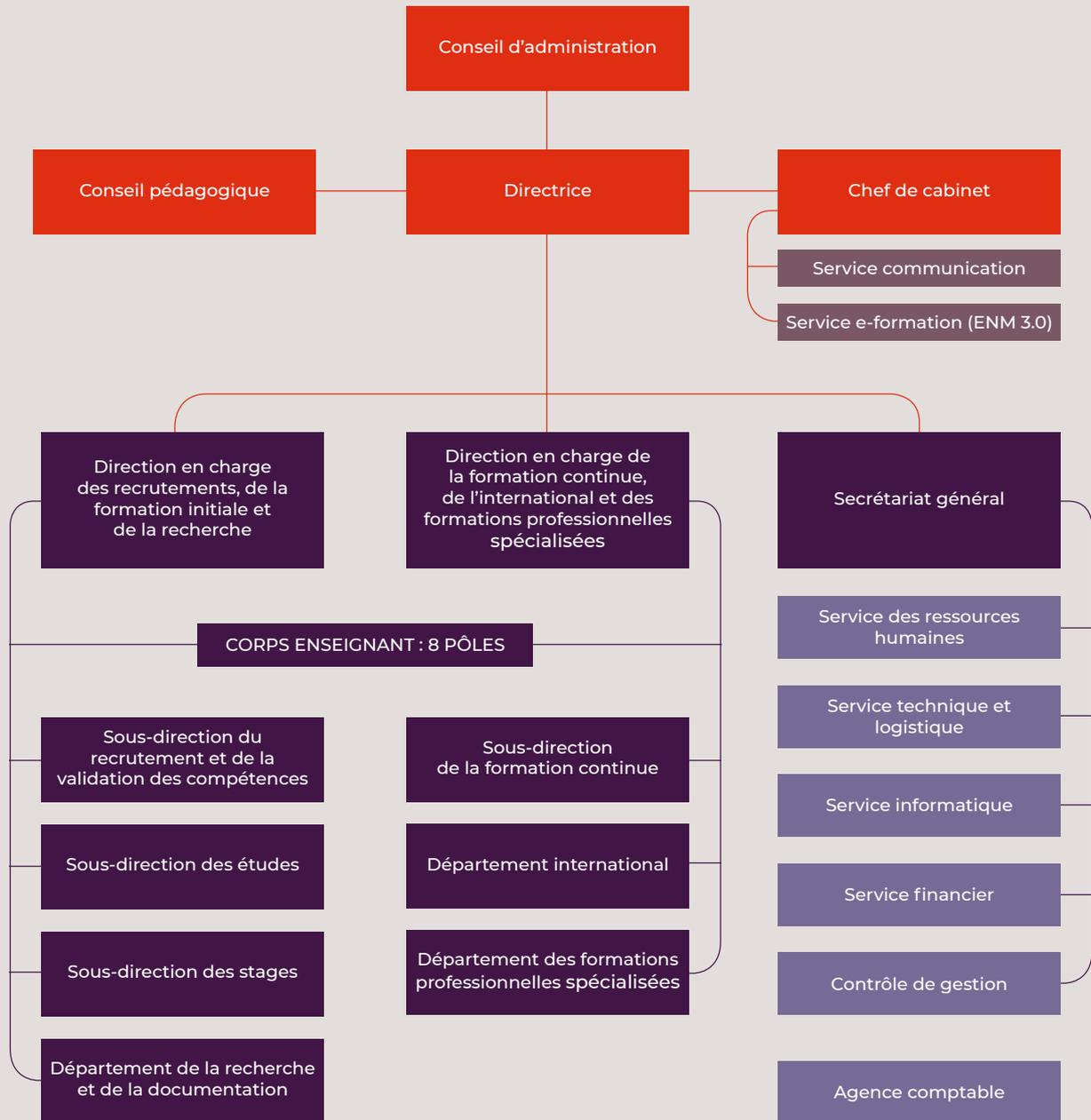
B. ACTIVITÉS

L'École nationale de la magistrature assure 7 missions principales :

- ▶ L'organisation des concours d'accès ;
- ▶ La formation initiale des auditeurs de justice ;
- ▶ La formation continue des magistrats en fonction ;
- ▶ La formation de magistrats étrangers liés à la France par des accords de coopération ;
- ▶ La formation de juges ne relevant pas du statut de magistrat professionnel et de certains collaborateurs de justice ;
- ▶ La coopération internationale qui contribue au rayonnement de l'ENM à l'étranger ;
- ▶ La recherche.



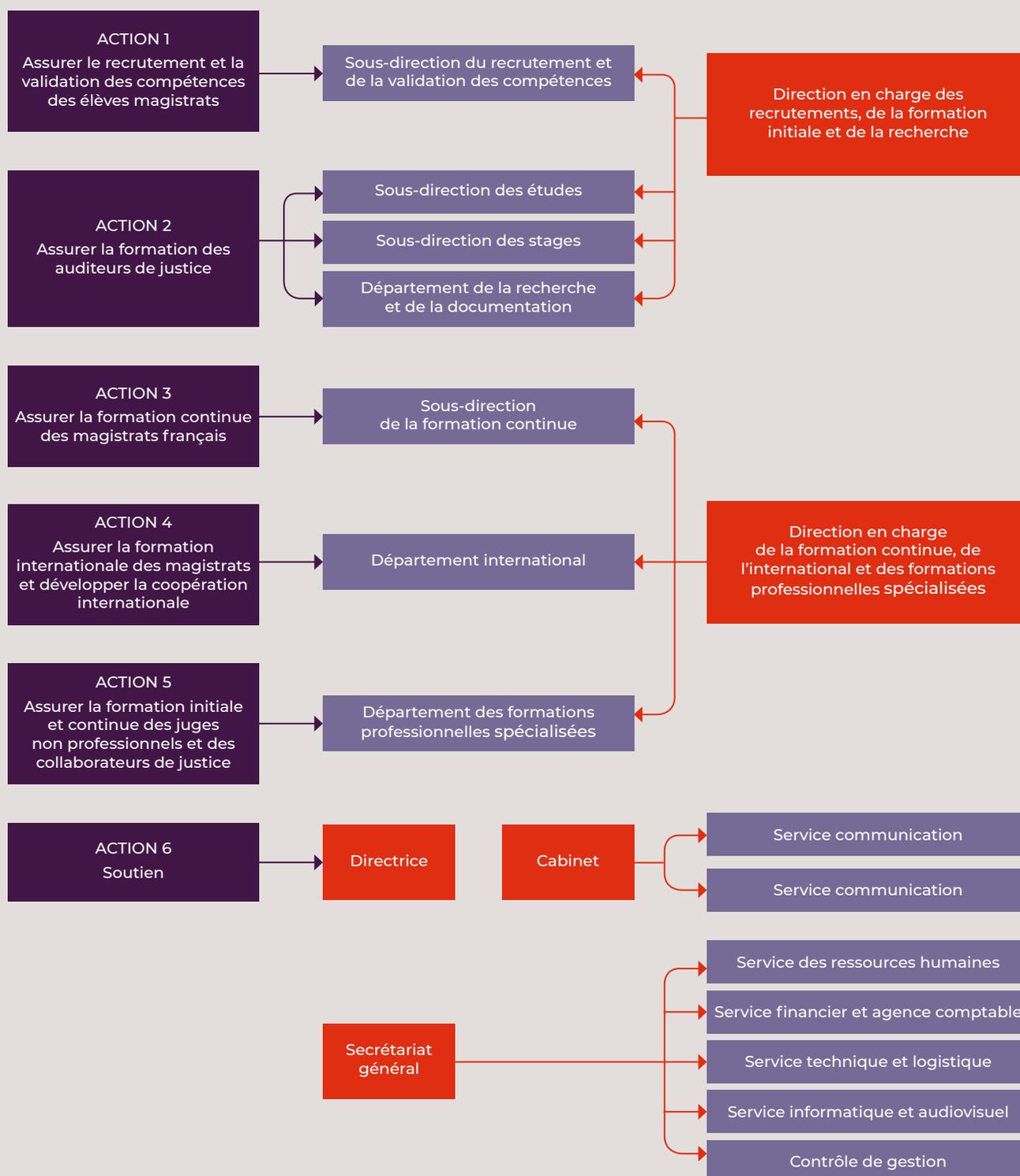
C. ORGANISATION GÉNÉRALE



La direction en charge des recrutements, de la formation initiale et de la recherche est basée à Bordeaux, tandis que la direction en charge de la formation continue, de l'international et des formations professionnelles spécialisées est localisée à Paris. Le cabinet et le secrétariat général, majoritairement présents à Bordeaux, disposent également de représentants à Paris.

D. ORGANISATION AU SENS DE LA LOLF

Le rapport d'activité 2021 de l'École nationale de la magistrature est présenté selon les 6 actions définies dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Les 5 premières actions retracent les grandes missions assignées à l'École. La sixième action regroupe les éléments transversaux, notamment la direction et le cabinet, ainsi que les services du secrétariat général.



RÉPARTITION DES MOYENS

2021	AE CONSOMMÉES	CP CONSOMMÉS	% CP/TOTAL CP CONSOMMÉS
Action 1	2 902 880	2 773 866	9 %
Action 2	10 849 631	10 696 742	33 %
Action 3	4 922 638	4 505 497	14 %
Action 4	2 007 081	2 003 910	6 %
Action 5	1 692 780	1 658 444	5 %
Action 6	11 336 937	10 784 026	33 %
TOTAL	33 711 947	32 422 485	100%

Les dépenses des actions 1 à 5 sont directement imputées aux services concernés, aussi bien pour le fonctionnement que pour l'enveloppe de masse salariale. L'action 6 regroupe les budgets des services transversaux, notamment tous les budgets d'investissements, à destination de l'ensemble des services.

(AE : autorisations d'engagement ; CP : crédits de paiement)



TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2021

A. POUR LA FORMATION INITIALE

Le développement des parcours « Égalité des chances »

Les classes préparatoires « Égalité des chances » ouvertes à Paris (2008), Bordeaux et Douai (2009) participent avec succès à la diversification du recrutement des auditeurs de justice. Elles permettent à des étudiants méritants, issus des quartiers « politique de la ville » ou en « zones de revitalisation rurale », tous boursiers, de présenter le 1^{er} concours d'accès à l'École nationale de la magistrature. L'effectif par classe est de 18 élèves depuis la rentrée 2015.

Le bilan des classes préparatoires depuis leur création est très positif puisqu'elles ont accueilli 545 bénéficiaires et permis de recruter plus de 180 auditeurs de justice.

Le développement de ces parcours est un des axes forts mis en place par la nouvelle direction de l'École

Le développement de ces parcours est un des axes forts mis en place par la nouvelle direction de l'École. La création de deux nouvelles classes préparatoires à Orléans et Lyon, qui ont ouvert leurs portes en octobre 2021, illustre cette volonté.

Dans le même temps, et signe de l'investissement de l'École dans la promotion des parcours égalité des chances, l'ENM a, en partenariat avec l'École du barreau de Bordeaux, la Clinique du droit de l'université de Bordeaux et l'École du notariat, élaboré un projet dans le cadre des cordées de la réussite, qui a été validé par l'Académie de Nouvelle-Aquitaine. Il consiste en la mise en place d'actions de présentation des différents parcours auxquels mènent les études juridiques auprès d'élèves de collèges ou lycées situés en zones rurales.

Enfin, l'ENM a, en 2021, travaillé avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et la direction des services judiciaires (DSJ) pour fiabiliser la labellisation de ses classes préparatoires égalité des chances en classes prépa talents. Cela de deux manières : en validant auprès du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche la possibilité de délivrer un diplôme d'établissement pour tous les préparatoires à l'issue de leur cursus ; en soumettant au conseil d'administration de l'École des projets de textes

réformant le décret du 4 mai 1972 et le règlement intérieur de l'École pour y transposer les éléments issus du nouveau décret interministériel du 5 août 2021 relatif aux classes prépa talents.

L'intégration du tronc commun des cadres supérieurs de la fonction publique dans la scolarité des auditeurs de justice

Dans la suite de sa forte mobilisation dans les travaux ouverts en novembre 2020 par Madame Amélie de Montchalin, Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, en vue de créer un tronc commun de formation initiale aux élèves de 13 grandes écoles du service public, l'équipe dédiée de l'ENM a achevé, au mois de juillet 2021, l'élaboration du module de formation autour de la thématique de la transition numérique confiée au groupe de travail qu'elle avait été chargée de piloter avec l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) et l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA). Ce module, au format e-learning, a été intégré entre juillet et septembre 2021 par le service e-formation de l'ENM sur la plateforme interministérielle de formation MENTOR créée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Articulé autour de trois sous thématiques (1- Connaissance de l'environnement numérique et suivi de ses évolutions ; 2- Conception et pilotage des politiques publiques à l'heure de la transition numérique ; 3- Accompagnement du changement provoqué par la transition numérique), ce module comprend des apports théoriques au travers de capsules vidéos et une mise en œuvre pratique autour d'un projet fil rouge dans le cadre duquel, en format ateliers, les élèves de chaque école seront amenés à travailler sur la numérisation d'une démarche de service public ou la création d'une politique publique numérique dans un contexte où elle est actuellement inexistante.

Ce module, d'une durée de 10h30, complète les modules conçus par les autres écoles autour des thématiques « Valeurs de la République et principes du service public », « Construire l'action publique face à l'urgence écologique », « Inégalités et pauvreté » et « Rapports à la science » pour une durée totale de 76 heures d'enseignements qui seront intégrées au programme de formation de la promotion 2022. Il a été fait le choix de distiller ces modules, qui seront suivis dans leur majeure partie en distanciel, tout au long de la première année de formation, soit à l'occasion des semaines d'accueil, du stage avocat et de la période d'études.

La réflexion collective sur les évolutions pédagogiques

Constitutif d'un des principaux temps forts de l'année 2021, qui se poursuit en 2022, l'École nationale de la magistrature s'est engagée dans une réflexion sur les pistes d'évolutions envisageables pour améliorer la réalisation de ses missions. Cette démarche, accompagnée par un cabinet conseil spécialisé dans des missions analogues auprès d'établissements d'enseignements supérieurs et de grandes écoles, a permis des consultations internes et externes particulièrement larges puisque près de 250 personnes y ont participé. Deux ateliers de réflexion collective sur les cinq organisés ont été consacrés à la formation initiale.

Les 5 constats effectués sont les suivants :

- une forte diversification des publics, qui constitue une dynamique majeure qui sous-tend et structure les évolutions de l'ENM ;
- une surcharge de la formation initiale avec un fort poids des évaluations dans le cursus de formation ;
- une formation continue de haut niveau présentant un manque d'accompagnement et d'individualisation surtout en début de carrière et en amont des changements de fonctions ;
- une recherche, dont les atouts doivent être davantage exploités pour développer une recherche à fort impact sur les pratiques judiciaires ;
- une gouvernance de l'ENM complexe et marquée par un manque de transversalité entre les sites et les services nécessitant d'être rénovée et plus ouverte.

En formation initiale, la réflexion a particulièrement porté sur la forte diversification des publics formés et l'absence de prise en compte de cette tendance lourde depuis plusieurs années, l'intérêt de continuer à développer l'approche par compétences comme outil pédagogique pour l'ensemble des formations initiales réalisées, la nécessité de doter l'ENM de spécialistes de la pédagogie et de l'innovation afin d'encore mieux soutenir les missions assurées par les formateurs permanents. Cette réflexion se poursuit en 2022 avec l'objectif d'établir un plan d'action pour l'avenir de l'École.

B. POUR LA FORMATION CONTINUE

Face à la persistance de la crise sanitaire, le service de la formation continue des magistrats a de nouveau dû démontrer de grandes capacités d'adaptation

pour assurer la continuité pédagogique et éviter d'annuler purement et simplement des sessions. Sur 395 modules de formation, 19 ont été annulés en 2021. 95 % des modules de formation prévus ont pu se tenir.

92 actions de formation se sont déroulées en distanciel et 219 en présentiel soit un total de 311 actions de formation.¹

L'utilisation du distanciel, initiée en 2020, s'est poursuivie en 2021 grâce à l'investissement des équipes sur deux outils principaux que sont Teams et Classilio. L'allègement des consignes sanitaires a ensuite conduit l'École à reprendre progressivement l'accueil du public dans ses murs, en appliquant des jauges dans les salles, jauges qui ont évolué en fonction de l'évolution de la situation, afin de respecter la distanciation physique requise.

Les temps forts de l'année 2021 pour la formation continue ont donc nécessairement été marqués par ce contexte incertain et fragile, lequel a imposé aux équipes **une réactivité quotidienne**, avec une reprogrammation des sessions sans cesse renouvelée, sans possibilité d'anticiper à long terme, au-delà de quelques semaines, sur la mise en œuvre de pédagogie présentielle ou distancielle.

Cette agilité des équipes de la sous-direction de la formation continue (SDFC) témoigne de **l'engagement fort** de celles-ci, et d'**une certaine forme de résilience** face aux défis imposés par cette crise, afin d'assurer le maintien de l'offre de formation continue dans les meilleures conditions possibles, même lorsqu'elles n'étaient pas toujours optimales. Il convient de rappeler ici qu'avant 2020, la formation continue des magistrats était dispensée exclusivement en présentiel.

Une pluralité de formats déployés : des formations en distanciel, en hybride ou en présentiel

Sur le plan pédagogique, la crise sanitaire s'est notamment traduite par la diversité des formats utilisés, les sessions se déroulant soit en tout distanciel, soit en tout présentiel lorsque la jauge appliquée aux salles le permettait, soit en format mixte.

Les changements de fonction de janvier se sont ainsi tenus **en tout distanciel**, tout comme de nombreuses autres formations telles que « la lutte contre la radicalisation violente », « le traitement judiciaire du renseignement », « pratique des fonction JAP », ou encore la formation sur la Cour pénale internationale et celle sur la justice civile en Angleterre, **avec des taux de satisfaction élevés** (100% de très satisfaits par exemple pour les deux dernières citées).

(1) Parmi lesquelles des sessions modulaires d'où la différence entre les modules et les actions.

D'autres formations au long cours, **comme le CADEJ ou la formation des nouveaux chefs de juridiction (NCJ)**, ont pu débiter d'abord en distanciel (comme les 4 premiers modules du CADEJ ou le premier « cycle » du NCJ), et se conclure en présentiel.

D'autres encore ont vu la mise en œuvre **d'un format mixte**, du fait de capacités de salles réduites par les jauges, afin de permettre à un maximum de participants de suivre la formation. C'est ainsi le cas pour des sessions comme « crime de sang, crime de sexe », « victime et procès pénal », « parquet et exécution des peines perfectionnement ». Ce format a également été déployé parfois en formation continue déconcentrée, avec succès, comme ce fut le cas pour le colloque sur la procédure civile organisé à la fois en présentiel et en distanciel à la cour d'appel de Versailles le 8 février 2021, en présence de Madame Nathalie Fricero, professeure de droit à l'Université de Nice-Côte d'Azur et membre du Conseil supérieur de la magistrature (CSM), de Monsieur l'Inspecteur général de la Justice et de représentants de la direction des affaires civiles et du Sceau (DACs), avec pour intitulé : **« nouvelle procédure civile, nouvelles pratiques professionnelles, nouvel office du juge ? »**. Les retours d'expérience sur ces formats mixtes étant toutefois assez hétérogènes, leur volume a été réduit (cf. ci-dessous sur les « évolutions structurantes »).

Enfin, quand les consignes sanitaires le permettaient, certaines formations ont pu se tenir en tout présentiel, comme ce fut le cas pour les changements de fonction de septembre.

Cette « gymnastique » de formats utilisés a bousculé l'organisation des services, qui ont su surmonter cette période d'inconfort grâce à leur engagement, ainsi qu'au renfort d'une équipe dédiée à l'utilisation de l'outil Classilio, et avec le soutien des services supports (et notamment le service informatique et audiovisuel, dont le rôle a été déterminant).

La reprise de certaines sessions ou évènements suspendus pendant la crise

L'année 2021 est aussi celle qui a vu la reprise de certaines sessions qui avait dû être suspendues pendant la crise.

Ainsi, la formation **« Chefs de cour, nouveaux enjeux »** a été relancée avec une forte participation et une thématique d'actualité « Le magistrat et ses interdits ».

De même, **le plan de formation des cadres (PFC), cycle construit en partenariat avec l'École nationale des greffes (ENG)**, et qui réunit à la fois à des chefs de juridictions et des directeurs de services de greffe, avait débuté en 2020 et avait dû être interrompu pendant 1 an en raison de la situation sanitaire.

Il a pu reprendre dans le contexte de la célébration de ses **20 ans** lors du dernier module conclusif qui s'est déroulé le 24 novembre 2021, à Dijon.

Dans le même esprit, **la journée « retrouvailles »** des promotions 2019 et 2021 de la formation **« Santé et qualité de vie : une priorité pour le collectif de travail »** a pu avoir lieu le 5 octobre 2021 au tribunal judiciaire de Paris.

Enfin, **la formation continue déconcentrée**, fortement impactée elle aussi par la crise sanitaire, a pu aussi reprendre la mise en place de sessions variées, que ce soit par exemple sur le thème de l'AGRASC, le fonctionnement du casier judiciaire (sur le ressort de la cour d'appel de Toulouse), mais aussi sur la réforme du divorce, la procédure civile ou la réforme du code de justice pénale des mineurs (CJPM) (comme sur le ressort de la cour d'appel d'Amiens). Tous les ressorts ont ainsi pu reprendre une activité de formation continue bien meilleure que l'an passé.

La poursuite des formations avec d'autres professions et des partenariats dans la construction des offres de formations

Depuis plusieurs années, l'offre de formation continue n'a cessé de nouer des partenariats, plus particulièrement avec les acteurs de toute la chaîne judiciaire, et de manière plus générale avec le monde de la fonction publique et des professions du droit :

- Soit en ouvrant des places à d'autres publics extérieurs ;
- Soit que des organismes partenaires ouvrent eux-mêmes des places dans leurs formations à des magistrats ;
- Soit que des formations de l'ENM fassent intervenir des personnalités de divers horizons (enquêteurs, avocats, notaires, universitaires,...) comme intervenants ou comme directeurs de session, comme cela a été le cas pour le **webinaire** qui s'est tenu le 8 avril **sur la réforme du divorce**, animé à trois voix par un professeur de droit, un avocat et un magistrat. Outre la présentation des modifications apportées par la récente réforme du divorce, cette formation a permis d'en appréhender les enjeux et les incidences pratiques. Ce webinaire a en outre été enregistré puis monté pour être inséré dans le parcours pédagogique dédié à la réforme du divorce sur la plateforme pédagogique de l'ENM (Cf. point 3 des « évolutions structurantes »).
- Soit en organisant en commun des formations dites « co-construites » avec lesdits partenaires, permettant ainsi d'offrir des sessions ambitieuses et très riches en échanges.

L'année 2021 marque ainsi la continuité d'un travail engagé de longue date, via diverses formations co-organisées ou de nouvelles sessions ouvertes aux magistrats venant compléter l'offre. La diversité et pluralité de ces formations témoignent du dialogue régulier et constant entretenu par l'ENM avec d'autres organismes ou institutions incontournables. S'il n'est pas possible d'en faire un inventaire exhaustif trop fastidieux, il est sans doute utile d'illustrer le propos pour porter un éclairage concret aux enjeux de cette ouverture de l'ENM.

Ainsi, un colloque **en partenariat avec le CNB, a connu un vif succès**, et constitue un très bon exemple de cet engagement. **A destination de 150 magistrats et avocats**, il s'est tenu le 31 mai 2021 sur le thème « **Juges et avocats, comment appréhender et solutionner ensemble le nouveau procès civil ?** », suivant un format où les intervenants étaient accueillis dans le Grand Amphi de l'ENM, tandis que les participants suivaient à distance via l'outil Classilio.

Initialement pensé dès le printemps 2019 suite à l'adoption des dispositions visant à l'amélioration et de simplification de la procédure civile dans le cadre de la loi de programmation et de réforme pour la justice, il avait été à plusieurs reprises repoussé, en raison notamment de la crise sanitaire.

La convention liant **l'ENM au CNB** datant du 13 janvier 2011, le colloque été l'occasion pour les deux institutions de signer **une nouvelle convention**, rappelant leur ambition partagée d'inscrire désormais dans leur partenariat le développement concerté de formations sur des thématiques qui intéressent en même temps les magistrats et avocats, et visent à répondre de manière pertinente à des besoins de formation qui peuvent parfois se recouper, comme se complètent leurs missions au service de la justice.

Cette convention illustre le besoin pour les deux professions, non pas d'aborder les aspects purement métiers, chacune des professions étant déjà chacune formée sur ces questions, mais de profiter d'actions de formation pour réunir magistrats et avocats afin de leur donner un espace **pour échanger sur leurs pratiques professionnelles**, et mieux comprendre les attentes, les contraintes, et les enjeux des missions de l'autre. Elle permettra d'encadrer d'autres actions à venir, ce dès 2022.

Il faut également rappeler ici d'autres partenariats précédemment créés qui ont été poursuivis en 2021, comme cela a été le cas pour le cycle MAJ, magistrats-avocats-juristes d'entreprise, lancé en 2020, et construit en commun et en partenariat avec **l'association française des juristes d'entreprise (AFJE) et l'école de formation professionnelle des barreaux de Paris (EFB)** : une formation unique, pour 3 professions, avec 3 thèmes permettant de comprendre les enjeux et missions de l'autre (négociation, enquête, gouvernance et RSE).

2021 a vu aussi **le partenariat avec l'EFB** s'étendre également à de nouvelles thématiques. On notera ainsi **la création en commun d'une nouvelle session dédiée au droit pénal fiscal**, réunissant magistrats et avocats (5 modules d'une demi-journée en distanciel entre novembre et décembre 2021). De même, les 9 et 10 novembre, s'est tenue la formation « **Penser la relation Presse-Justice** » dans les locaux de l'EFB. Cette formation a regroupé 10 magistrats, 10 journalistes et 10 avocats. La formation se donne pour objet de présenter les rôles et les contraintes de chaque profession, d'identifier les repères déontologiques et les cadres légaux respectifs, donner des outils aux deux publics pour mieux se connaître et ainsi, dialoguer plus efficacement. Elle regroupe des enseignements théoriques et des enseignements pratiques, avec des retours très positifs pour cette première édition. D'autres sessions communes ENM-EFB seront organisées en 2022.

Plusieurs nouvelles actions de formation de **l'EFB** en distanciel ont également été ouvertes en 2021 à des magistrats, tels que les sessions « données personnelles », « numérique et création culturelle », « intelligence juridique et sécurité économique » ou encore « évaluation judiciaire des préjudices économiques ».

Plusieurs nouvelles actions de formation de l'EFB en distanciel ont également été ouvertes en 2021

Parmi les autres partenariats notables de l'année 2021, il faut saluer celui conclu **avec l'office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique (OCLAESP)** qui a accepté d'ouvrir aux magistrats une plateforme d'enseignement à distance sur l'enquête en matière d'atteintes à l'environnement et la santé publique (10 modules, pour un total de 24 heures), enseignement qui sera complété en 2022 par un échange en présentiel avec les enquêteurs ayant suivi cette formation (2 jours, à l'EON de MELUN).

De même, des journées de formation communes ont été co-organisées **avec l'institut national des formations notariales (INFN)**. Une première journée s'est ainsi tenue le 18 juin sur le thème de la collaboration, et une deuxième a eu lieu le 7 décembre sur **le thème de la protection des majeurs**. Ces journées ont été animées par des magistrats, des notaires et des professeurs, les intervenants étant sur site, et les participants en distanciel, afin de permettre aux magistrats et notaires exerçant en province de pouvoir suivre plus facilement ces formations.

Dans le même esprit, une journée de formation commune avec les professionnels intervenant en espace de rencontre a pu être co-organisée **avec la fédération française des espaces de rencontres (FFER)** et s'est tenue en distanciel le 13 décembre sur le thème : « **Violences conjugales /intrafamiliales et maintien des relations enfants-parents** ». Il s'agissait de réunir les magistrats et les personnels des espaces

de rentre afin de développer un travail collaboratif permettant de favoriser l'accompagnement des familles confrontées à des situations des violences conjugales-intrafamiliales et de mettre en place des droits de visite médiatisés adaptés aux différentes situations rencontrées, et ce au regard de l'intérêt de l'enfant et de la prise en charge des auteurs de ces violences. Cette formation a été suivie par une cinquantaine de magistrats.

On pourra encore citer un webinaire organisé avec **le CNB, l'École nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ) et l'ENM** programmé pour présenter le futur « code de justice pénale des mineurs », qui s'est tenu le 16 juin 2021 depuis la maison du Barreau, et aussi deux autres webinaires les 14 et 25 juin avec la LICRA, sur les discours de haines et la lutte contre les discriminations.

Ces échanges entre les professions ne sont en outre pas réservés à l'offre de formation continue nationale mais se déploie également en formation continue délocalisée ou déconcentrée, via notamment, mais pas seulement, l'élaboration de kits de formations. Quelques illustrations peuvent être encore là citées comme source de dialogue permanent avec tous les partenaires de l'École :

- **Le déploiement d'un kit interprofessionnel dit « bloc peines » en collaboration avec l'ENAP et l'ENPJJ** : il s'agit d'un programme élaboré sur une journée dédiée aux échanges autour de la réforme du droit de la peine, établi par les 3 écoles, et décliné en région en lien avec les coordonnateurs régionaux de formation (CRF) et le barreau local. Cette formation est ouverte à un public très diversifié puisqu'elle s'adresse à la fois aux magistrats, greffiers, avocats, agents des SPIP et PJJ. La formation a ainsi pu se dérouler sur le ressort de la cour d'appel de Rennes en avril, puis Angers, mais également Aix-en-Provence et d'autres actions sont à venir pour 2022.

- **La poursuite du déploiement du kit sur les violences conjugales** : ce kit, élaboré en 2019 par l'ENM en partenariat avec la Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG), la Mission interministérielle pour la protection des femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF) et Isabelle ROME, Haute fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes du Ministère de la Justice, avait commencé à être déployé dès 2019, mais cet élan avait été freiné par la crise sanitaire et le confinement, avec l'annulation de plusieurs formations programmées en 2020. En 2021, des formations ont malgré tout pu se tenir auprès des TJ de Grasse, Saint Etienne, et Marseille, et de nombreuses autres sont d'ores et déjà prévues pour 2022. Ce kit contient des vidéos d'experts et des fiches réflexes fonction par fonction et est accessible depuis le 1^{er} septembre 2019 sur la plateforme e-formation de l'ENM.

(2) RMPP sur la mise en œuvre des règlements relatifs aux régimes matrimoniaux et aux effets des partenariats enregistrés et Insolvency sur le règlement relatif aux procédures d'insolvabilité transfrontalière

C. POUR LE DÉPARTEMENT INTERNATIONAL

En 2021, le département international de l'ENM a collaboré avec 75 pays.

Un investissement européen renforcé dans la perspective de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne

En 2021, le département international a intensifié son activité de formation destinée aux publics européens en la projetant vers l'avenir.

Ainsi, alors que deux projets de formation de publics intra-européens financés par la Commission européenne étaient clôturés,² deux nouveaux projets ont été conçus et soumis à l'appel de la Commission européenne au printemps 2021 et ont obtenu un financement européen. Ils seront mis en œuvre en 2022 et sont relatifs à la transposition de la directive de 2019 en matière d'insolvabilité et à la place de la victime dans les procès hors normes (terrorisme, environnement, santé publique notamment). Le département international a, en outre, accepté d'être partenaire avec l'institut de formation judiciaire belge d'un projet de formation sur fonds européens en matière d'application des peines J-CAP, ainsi qu'avec l'ERA sur un projet de coopération avec les juges nationaux en matière environnementale.

Par ailleurs, et malgré la crise sanitaire qui s'est poursuivie pendant la première moitié de l'année, les autres projets intra-européens en cours ont tous été mis en œuvre, à savoir le projet JUST FREE sur la liberté d'expression, EFE sur la preuve en matière de criminalité environnementale ou encore AMBITUS en partenariat avec l'OCLAESP sur les crimes environnementaux, ainsi qu'un projet en partenariat avec l'ERA sur le Parquet européen. La plupart de ces projets sont inter-professionnels et conçus en partenariat avec les organes représentatifs des professions visées.

Les relations nouées en particulier avec les instituts de formation judiciaire européens, notamment dans le cadre du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) ont permis à la fois de concevoir de nouveaux projets conformes aux attentes de la Commission et de maintenir une participation élevée des publics européens, laquelle a même augmenté en proportion sur la totalité des participants accueillis sur les sessions de formation du département international.

La qualité de la coopération avec ces partenaires s'est notamment concrétisée par la signature d'un accord avec la Scuola Superiore della Magistratura (SSM) italienne le 24 novembre 2021, à l'occasion de son 10ème anniversaire, en présence du président de la République et de la ministre de la Justice italiens, en cohérence avec l'agenda politique de la France et la signature du Traité du Quirinal.

Le département international s'est, enfin, particulièrement investi dans la préparation de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne et a obtenu la labellisation de 11 événements, outre l'évènement obligatoire constitué par l'Assemblée générale du REFJ.

Le maintien d'une activité de formation à distance et l'expérimentation de nouveaux outils numériques

Avec la poursuite de la crise sanitaire au début de l'année 2021, le département international a recueilli les fruits de l'effort réalisé l'année précédente pour construire des sessions de formation à distance avec l'utilisation de différents logiciels, Classilio, visioconférence et voiceboxer, mais aussi Teams ou Zoom pour échanger avec les différents partenaires. Les compétences acquises sur le distanciel ont ainsi encore été mises à profit sur la première moitié de l'année, les retours d'expérience réalisés systématiquement ayant permis d'améliorer au fur et à mesure la qualité et l'organisation des différentes sessions.

Outre les projets d'assistance technique réalisés à distance avec le Mali ou l'Algérie notamment, des sessions du catalogue ont été organisées en ligne et ont recueilli un grand succès. Le cycle civil, lancé pour la première fois, a notamment permis de réunir 70 participants étrangers, magistrats, avocats, notaires, juristes de 18 nationalités différentes sur des sessions relatives à la « sécurisation juridique et droit des contrats », à la « propriété intellectuelle » et au « contentieux familial et droit international ».

De même, la formation relative aux « violences au sein du couple » a enregistré 16 participants, la session « Ethique et État de droit », 26 participants et celle relative à la cybercriminalité a réuni 104 magistrats et enquêteurs étrangers de 29 pays.

De nouveaux outils ont par ailleurs été expérimentés. Dans le cadre du projet européen JUST FREE, une application a ainsi été développée afin de permettre aux participants d'accéder au contenu de la formation, aux éléments relatifs à l'organisation, ainsi qu'à une liste de discussion.

Un moodle a aussi été consacré aux activités du département international permettant aux publics visés d'accéder à de la documentation et des supports de formation en ligne.

Enfin, un effort important a été consacré à la communication des activités du département et de l'École à l'égard des publics étrangers. Les différents posts sur les réseaux, articles sur les actions de formation et le lancement du site internet de l'École en anglais, ont été accompagnés par un travail sur une plaquette de présentation de l'activité internationale de l'ENM. Cette communication a également vocation à être déployée dans le cadre des réseaux.

Enfin, un effort important a été consacré à la communication des activités du département et de l'École à l'égard des publics étrangers.

Une ouverture des champs d'action par le biais des réseaux et de nouveaux partenariats

L'année 2021 a été l'année de la concrétisation d'un projet réfléchi depuis de nombreuses années et de nature à permettre à l'ENM de favoriser l'émergence d'une communauté judiciaire rassemblée autour de ses valeurs. Ainsi la création du réseau EUNOMIE, réunissant les magistrats étrangers ayant bénéficié d'une formation à l'ENM, a été soutenue par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Une première action de lancement a été réalisée au Congo à Brazzaville en octobre 2021 et a permis de présenter à l'un des cinq pays pilotes la plateforme dédiée qui a vocation à permettre le partage de documentation, support pédagogique et la participation des membres à des activités, ainsi qu'à un forum de discussion. Cette initiative doit notamment permettre de conserver le lien avec les magistrats étrangers qui connaissent l'École afin de mieux identifier les besoins et champs d'action dans les pays concernés.

Le département international a également maintenu sa participation au Réseau euro-arabe de formation judiciaire

Le département international a également maintenu sa participation au Réseau euro-arabe de formation judiciaire et soutenu notamment la création d'un site internet dédié dans le but de déployer encore mieux son action dans le monde arabe en lien avec ses partenaires européens.

Une autre ouverture a été consacrée dans le cadre du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) avec l'intégration des court staff

et notamment de l'École Nationale des Greffes (ENG) comme membres associés. Cette ouverture, soutenue par l'ENM depuis longtemps, confirme l'orientation prise par l'École de favoriser, lorsque le contenu pédagogique s'y prête, des formations et échanges interprofessionnels.

La participation de l'ENM à l'inauguration de l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme (AILCT) à Abidjan le 10 juin 2021, en présence du Premier Ministre ivoirien, Monsieur Patrick Achi et du Ministre français des Affaires étrangères et européennes M. Jean-Yves Le Drian, a quant à elle marqué une étape importante dans l'action de l'École au soutien de ce projet, dont le caractère interministériel reflète les enjeux de l'évolution de la stratégie de la France en Afrique de l'Ouest, dans un contexte géopolitique très évolutif. Cette structure internationale, ancrée dans un partenariat franco-ivoirien, a notamment vocation à former l'ensemble des magistrats, enquêteurs, militaires et cadres compétents en matière de lutte contre le terrorisme, dans un premier temps aux pays de la région subsaharienne, avant un développement à d'autres régions du continent. Le développement de l'AILCT se poursuivra avec des actions en vue d'un renforcement de sa structuration et de son offre de formation, actions sur lesquelles l'ENM est engagée avec le ministère des Armées, le ministère de l'Intérieur et la ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, sous l'impulsion de la direction de la coopération de sécurité et de défense (DCSD).

La mise en œuvre de la convention de partenariat signée avec Expertise France à la suite de l'intégration du GIP JCI (Justice coopération internationale) en décembre 2020 s'inscrit enfin dans cette démarche de développement des échanges interprofessionnels et interministériels. Si l'année 2021 a été principalement consacrée à la poursuite des projets initiés par JCI, le déroulement des comités justice auxquels le département international était représenté, ainsi que les groupes de travail initiés, notamment sur la thématique environnementale, sont de nature à ouvrir d'autres perspectives d'action coordonnée avec de nouveaux partenaires, notamment les juridictions administratives ou l'Institut national du service public (INSP) (ex ENA).

D. POUR LE DÉPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPÉCIALISÉES

Dans la continuité de l'année 2020, l'année 2021 a été fortement impactée par la crise sanitaire, qui a entraîné la suspension des formations en présentiel pendant plusieurs semaines au 1er semestre. Cependant, si en 2020 de nombreuses formations ont dû être annulées, le DFPS est parvenu en 2021 à maintenir la quasi-totalité de son offre de formation initiale et continue grâce au très important travail d'adaptation pédagogique et organisationnel mené pour proposer ses formations en distanciel. Parallèlement, le DFPS a achevé deux projets de formation initiés en 2020, et enrichi sa démarche de réflexion et d'innovation pédagogique en y intégrant deux approches nouvelles, le « legal design » et le langage juridique clair.

L'adaptation des formats pédagogiques au distanciel et le maintien de l'intégralité de l'offre de formation

Si en 2020 le DFPS a expérimenté de nouveaux formats pédagogiques distanciels, et proposé quelques premières formations à chacun de ses 7 publics sous ce format, le département s'est engagé en 2021 dans une démarche d'adaptation pédagogique et organisationnelle massive. Ce travail a permis au DFPS de déployer l'intégralité de son offre de formation initiale en distanciel tant que les conditions sanitaires ne permettaient pas de les proposer en présentiel. S'appuyant sur l'expérimentation menée en 2020 et sur une meilleure connaissance des différents outils de classe virtuelle pouvant être utilisés, le DFPS a ainsi pu proposer en distanciel les 8 modules du cycle de formation initiale 2021 des juges consulaires, l'atelier de formation initiale des conseillers prud'hommes, et le module de formation initiale des conciliateurs de justice, avec d'excellents résultats tant en ce qui concerne le taux de participation, identique voire supérieur à celui habituellement constaté en présentiel, qu'en ce qui concerne le

taux de satisfaction. Pour chacun de ces publics, l'adaptation de la pédagogie au format distanciel a été un véritable défi, tant les formats initiaux étaient intrinsèquement conçus pour des formations présentielles. Il a été nécessaire de repenser intégralement la progression pédagogique de chaque module, les activités proposées, l'animation du module. Ce défi pédagogique s'est doublé d'un défi organisationnel, avec la révision du format et de la taille des groupes, leur répartition, le nombre de formations à organiser. Le même travail d'adaptation a été mené pour les sessions de formation continue des juges consulaires, qui ont ainsi pu être quasiment toutes maintenues en distanciel pendant cette période. Particulièrement conséquent compte tenu du nombre total de formations concernées par le basculement en distanciel, ce travail d'adaptation a pu être mené grâce à l'investissement sans faille des équipes administrative et pédagogique.

La réalisation de deux projets de formation initiés en 2020

Confiées à l'ENM en 2020, la formation des futurs conseillers prud'hommes de Mayotte et celle des experts en charge de l'expertise des victimes de terrorisme ont été mises en œuvre en 2021. La réalisation de ces 2 nouveaux projets de formation a été menée à bien, dans les délais attendus et dans d'excellentes conditions en dépit de la situation sanitaire, qui a contraint l'équipe à revoir les conditions d'exécution de chaque projet en cours d'année. Ainsi, la formation préalable des conseillers prud'hommes de Mayotte, entrés en fonction au sein de ce CPH nouvellement créé au 1^{er} janvier 2022, a été finalisée sans que l'équipe ait pu effectuer les déplacements prévus à cette fin. Les réunions préparatoires avec les acteurs locaux et les formatrices ont eu lieu en visioconférence, et l'accompagnement des stagiaires pendant la 1^{ère} phase d'e-formation a été assuré à distance, avec la mise en place d'une permanence pédagogique tenue en alternance par le DFPS et la chambre supérieure d'appel de Mayotte. La formation s'est achevée avec les 2 ateliers de 3 jours de formation chacun, animés à La Réunion par 2 magistrates-formatrices chevronnées, qui ont pu s'y rendre en novembre 2021 à la faveur d'une amélioration de la situation sanitaire. La formation des experts en charge de l'expertise des victimes de terrorisme a, quant à elle, dû être adaptée dans ses modalités de conception et de réalisation. Ainsi, sur le programme de 4 jours qui devait être proposé au 1^{er} semestre 2021, les 2 premiers jours ont été maintenus aux dates prévues mais basculés en distanciel, tandis que les 2 derniers jours, réalisés en présentiel, ont été décalés au 2^{ème} semestre.

L'introduction du legal design et le langage juridique clair dans la réflexion pédagogique

Bien que les 7 publics du DFPS soient très différents dans leurs caractéristiques, leurs missions et leurs cadres de formation, l'équipe pédagogique du DFPS est confrontée à trois défis communs dans la conception de leurs formations: le temps contraint, avec des durées de formation initiale réduites, allant de 1 à 10 jours ; l'hétérogénéité des apprenants, dont les niveaux de connaissances juridiques sont extrêmement disparates ; et la nécessité de les former à des gestes métiers, pas seulement leur transmettre des savoirs. Répondre aux besoins spécifiques de ces publics est au cœur de la pédagogie active et professionnalisante mise en œuvre au DFPS, sans cesse améliorée et renouvelée.

La recherche d'une pédagogie toujours plus adaptée s'est enrichie en 2021 par une réflexion très spécifique sur les visuels et le langage utilisés dans les documents créés par le département pour ses publics. L'équipe pédagogique s'est ainsi intéressée au « legal design », qui utilise les techniques du design pour concevoir des visuels plus impactants, centrés sur les besoins de ceux à qui ils sont destinés afin de leur rendre plus accessibles des notions juridiques complexes, ainsi qu'au langage clair, technique de rédaction ayant pour objectif de faciliter la compréhension d'un texte par le public auquel il s'adresse. À l'issue d'une formation d'initiation suivie entre mars et juin 2021, l'équipe pédagogique a pu intégrer, s'approprier et appliquer les techniques de base aux documents conçus depuis.

La recherche d'une pédagogie toujours plus adaptée s'est enrichie en 2021 par une réflexion très spécifique sur les visuels et le langage utilisés dans les documents créés par le département pour ses publics.

E. POUR LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

L'adaptation en continu de l'École et des agents face à la crise sanitaire

La résilience a été l'ambition permanente réaffirmée par l'ENM, afin de permettre aux agents et aux différents publics de réaliser au mieux leurs missions, dans un contexte très dégradé et incertain.

Le service informatique et audiovisuel (SIAV) a continué ses actions initiées en 2020 pour faciliter le télétravail (100% des agents sont équipés d'ordinateurs portables) et moderniser les outils (installation de Skype, déploiement des visioconférences). En parallèle, le service technique et logistique (STL) a renforcé les conditions sanitaires (nettoyage COVID, mise à disposition de masques, gel) et adapté les marchés publics. Le service financier a accéléré sa politique de dématérialisation pour pouvoir respecter les consignes interministérielles. Les ressources humaines ont enfin finalisé les règles de télétravail conventionnelles, adapté le cadre pour le télétravail COVID tout en assurant la permanence des prestations, à commencer par la paie des agents de l'ENM, dans un écosystème pourtant en évolution puisque la rémunération de l'ENM a été rattachée en 2021 à une nouvelle direction régionale des finances publiques. La référente Santé Sécurité au Travail a été particulièrement mobilisée cette année encore pour animer, répondre, sécuriser les différents chantiers liés à la COVID.

L'ENM a traversé l'année 2021 en continuant à assurer ses missions opérationnelles, tout en garantissant des conditions sanitaires qui ont permis de limiter strictement l'impact de la pandémie au sein de l'École.

La modernisation progressive des outils et des process

Quatre chantiers en cours illustrent la modernisation progressive de l'École :

- **Dans le domaine immobilier**, le schéma pluri-annuel a été initié et développé au cours des derniers mois. S'il ne sera finalisé qu'en 2022, il prépare la modernisation de l'École et le lancement des premiers chantiers (rénovation des locaux du service de l'e-formation, programmation des locaux de l'IHEJ à Paris et la densification du hall à Bordeaux,

audit thermique lié au décret tertiaire) sont porteurs de grands espoirs ;

- **Dans le domaine informatique**, la modernisation passe par une approche globale de nos systèmes informatiques. Le schéma directeur informatique a été initié, en liaison avec le service du numérique et la DSJ. La modernisation des outils et des process, initiée dans ce cadre, va se décliner les prochaines années ;

- **Dans le domaine financier**, un nouveau pilotage a été mis en place avec les services et a permis, pour la première fois d'atteindre un taux d'exécution budgétaire de 99,96% sur l'année 2021. Un pilotage plus régulier, des échanges plus fréquents avec les services et une agilité développée au sein du service financier ont ainsi permis de progresser significativement ;

- **Dans le domaine RH**, la bascule de la gestion sur Harmonie s'inscrit également dans le cadre de cette modernisation.

L'année 2021 a été consacrée à poser les bases et initier la modernisation des outils qui va progressivement se mettre en place dans les prochaines années au sein de l'ENM.

L'ambition d'une transversalité renforcée au sein de l'École

Trois chantiers s'inscrivent particulièrement dans le renforcement de la transversalité :

- **La politique qualité de vie au travail** : dans le prolongement du premier baromètre social de l'ENM, un plan d'action avec plus de 30 actions a été validé et progressivement décliné. Ce chantier, qui continuera dans les prochaines années, repose sur une forte participation des agents et des services car la QVT est structurellement un chantier transverse ;

- **La politique Agenda 30** est également une politique transversale dynamique, mise en œuvre au sein de l'ENM. Les semaines du développement durable ont permis de conforter la dynamique en cours qui pourrait être progressivement étendue à l'ensemble de l'ilot judiciaire ;

- En liaison avec le service de la communication, le secrétariat général a participé au renforcement d'une **meilleure communication** et information des agents : organisation régulière de réunions des chefs de service de l'ENM, organisation de réunion teams sur des politiques sectorielles (immobilier, QVT, sondage informatique), rénovation du format des assemblées générales, ou la relance du chantier intranet.

L'année 2021 a été l'année du renforcement de la transversalité, qui devient un des fils rouges prioritaires de la politique du secrétariat général, transversalité dont il est un des garants au sein de l'établissement.

The image shows three flags on poles against a light background. The flag on the right is white with a black silhouette of a bird and the text 'ÉCOLE de la MA'. The other two flags are partially visible, one with a black and white design. The bottom half of the image is overlaid with a semi-transparent red rectangle containing white text.

L'ACTIVITÉ DU CABINET DE LA DIRECTRICE

A.

PRÉSENTATION DU CABINET DE LA DIRECTRICE

Le cabinet assiste la directrice de l'École nationale de la magistrature dans l'administration générale de l'établissement et ce, dans toutes ses activités et missions. Il assure l'accompagnement des projets initiés par la directrice et le suivi des décisions du conseil d'administration. Remplissant un rôle d'interface, il diffuse également l'information entre la directrice de l'École, ses services et ses partenaires extérieurs.

Coordonnateur de ce service central, le chef de cabinet participe à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'ENM. Il assure auprès de la directrice une fonction de conseil et d'analyse sur l'ensemble des problématiques de l'École et conduit les projets transversaux qui lui sont confiés. Point de contact privilégié du ministère de la Justice et des différentes institutions en lien avec l'École, il dirige le secrétariat du cabinet et supervise le service de la communication et celui de l'formation.

B.

LE CABINET DE LA DIRECTRICE

1. Missions du cabinet de la directrice

A. UNE MISSION DE PILOTAGE DES INSTANCES STRATÉGIQUES DE L'ÉCOLE

Le conseil d'administration de l'École

Le cabinet assure la préparation et le suivi des séances du conseil d'administration de l'École, organe qui délibère environ trois fois dans l'année sur les orientations générales de l'École, sa gestion budgétaire, ses programmes pédagogiques et son organisation et dont le président et le vice-président sont respectivement le Premier président de la Cour de cassation et le Procureur général près cette cour.

Cela se traduit par le suivi de la composition du conseil (organisation d'élections et suivi des nominations), la fixation du calendrier, la préparation de l'ordre du jour, la préparation de l'intégralité du dossier pour tous les membres, l'organisation logistique, la rédaction du relevé des décisions et du procès-verbal des débats signés par le président du CA.

Le conseil pédagogique

Deux fois dans l'année, le cabinet convoque le conseil pédagogique de l'École, organe dont il assure le suivi et qui contribue, par ses avis qui sont transmis au conseil d'administration, à la définition des grandes orientations pédagogiques, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de formation initiale et continue et à l'évaluation de la pédagogie.

L'assemblée générale

En outre, en décembre et juin de chaque année, le cabinet se charge de l'ensemble de l'organisation de l'assemblée générale des personnels, instance fondamentale du dialogue social au sein de l'École.

Les comités de direction

Le cabinet réalise la préparation et le suivi des différents comités de directions s'assurant de l'effectivité des décisions arrêtées.

L'évolution de la gouvernance de l'École a conduit à supprimer, à compter de l'été 2021, le comité de direction restreint, lequel était composé de la directrice de l'École, des deux directeurs adjoints, du secrétaire général, du chef de cabinet et de son adjointe.

Le **comité de direction** (ex comité plénier) associe, depuis septembre 2021, outre les membres de l'ex comité de direction restreint, les 7 sous-directrices, la secrétaire générale adjointe et la cheffe du service communication soit 15 membres de la direction et ce, à une fréquence bimensuelle. Il est désormais l'unique comité de direction de l'ENM.

Un **comité de direction spécifique** se tient une fois par an, associant la direction de l'École et l'ensemble des coordonnateurs régionaux de formation.

Enfin, plusieurs **comités de direction exceptionnels** ont été organisés notamment en raison de la crise sanitaire.

Le conseil de discipline des auditeurs de justice

Le cabinet est chargé du suivi des procédures disciplinaires diligentées à l'égard des auditeurs de justice et de l'organisation et du secrétariat du conseil de discipline de l'ENM.

B. UNE MISSION DE RELATION AVEC LA TUTELLE, LES AUTORITÉS CONSTITUTIONNELLES, LES ORGANISATIONS SYNDICALES DE MAGISTRATS

Point de contact identifié par le ministère de la Justice, que ce soit pour le cabinet du garde des

Sceaux ou pour les directions du ministère, le cabinet organise des réunions de suivi avec la direction des services judiciaires (DSJ) et le secrétariat général.

Il coordonne les réponses aux demandes d'information du ministère ou d'autres institutions comme la Cour des comptes ou les autorités administratives indépendantes sur les formations dispensées à l'École dans des domaines variés.

Il prépare chaque année les réponses aux questions parlementaires adressées par l'Assemblée nationale et le Sénat.

Il gère le suivi des distinctions honorifiques des personnels de l'établissement en lien avec la direction des services judiciaires et le cabinet du garde des Sceaux.

C. UNE MISSION D'ORGANISATION DES GRANDS ÉVÈNEMENTS DE L'ÉCOLE

Le cabinet organise également les grands événements qui rythment la vie de l'École et notamment :

- ▶ **La prestation de serment des auditeurs de justice**, dont la mise en œuvre chaque année mobilise une très grande partie du personnel de l'établissement, et réunit plus de 1 200 personnes en présence du garde des Sceaux et des plus hautes personnalités du monde judiciaire ;
- ▶ La venue de délégations ministérielles ou parlementaires ;
- ▶ Des cérémonies hautement symboliques.

Il assure par ailleurs, en lien avec les services supports de l'École, le traitement des demandes de mise à disposition ou de location de salles émanant de l'extérieur.

D. UNE MISSION DE SUIVI RH DES MAGISTRATS

Le cabinet organise, en lien très étroit avec la DSJ, le recrutement des magistrats, en détachement à l'École : membres de la direction, coordonnateurs de formation, coordonnateurs régionaux de formation, chargés de mission. Il assure la tenue de la commission de recrutement. Il veille au suivi des nominations et à l'accueil des nouveaux arrivants à l'ENM.

Le cabinet assure ensuite la gestion administrative des dossiers des magistrats de l'École en lien avec la DSJ (évaluations, suivi des desiderata etc.).

2. Evolutions structurantes

En octobre 2021, un nouveau chef de cabinet a été nommé, après une période d'un mois de vacance de poste. Cette période de vacance a été compensée par l'implication de l'adjointe au chef de cabinet, ainsi que des deux assistantes de direction, permettant en outre de faciliter la prise de fonction du chef de cabinet.

En outre, le cabinet a assuré le recrutement du nouveau chef du service communication de l'ENM, lequel a pris ses fonctions le 13 octobre 2021, mettant ainsi fin à une période de vacance de ce poste depuis le 15 avril 2021.

Le contexte d'épidémie de COVID-19, qui a mis fortement l'ENM à l'épreuve en 2021, a révélé l'efficacité du cabinet dans la gestion de la crise, dans son rôle de coordination et d'appui direct et constant de la directrice.

3. Principales actions menées en 2021

Le cabinet a organisé 3 conseils d'administration pléniers usuels (8 mars, 2 juillet et 26 novembre) ainsi que 2 conseils d'administration restreints (16 avril et 8 novembre), ces derniers ayant respectivement porté sur la création de deux nouvelles classes prépa talents (Orléans et Lyon) ainsi que sur des modifications textuelles concernant le recrutement.

Un événement marquant a été organisé par le cabinet le 9 juillet 2021: l'audience solennelle à la cour d'appel de Bordeaux, en présence du garde des Sceaux, ministre de la Justice et des chefs de la Cour de cassation. La crise sanitaire n'ayant pas permis la tenue d'une audience de prestation de serment en avril 2021, il a été décidé de tenir une audience solennelle permettant aux auditeurs de justice de marquer symboliquement leur entrée dans l'institution judiciaire. La complexité de l'organisation de cette audience solennelle a été réelle, cela pour assurer les règles de distanciation sociale. En l'absence d'invités famille, avec une limitation des invités officiels, la promotion des auditeurs a été divisée en deux groupes, conduisant à la réalisation d'une audience solennelle en deux temps.

Un autre événement marquant de l'année 2021 fut la venue commune du Président du Sénat Gérard Larcher et du Président de l'Assemblée nationale Richard Ferrand. Devant les auditeurs de justice de la promotion 2021, à l'occasion d'une session inaugurale du pôle administration de la justice, les deux plus hautes autorités parlementaires ont pu échanger avec les auditeurs de justice, témoignage fort du dialogue institutionnel. Cet événement a mobilisé le cabinet, dans sa mission d'accompagnement et d'organisation d'un projet initié par la direction de l'École.

C.

LE SERVICE DE LA COMMUNICATION

1. Missions du service de la communication

Le service communication, placé sous l'autorité du chef de cabinet de la directrice, conduit la communication externe et participe à la communication interne de l'École nationale de la magistrature.

Ses missions recouvrent différents niveaux d'intervention :

- ▶ Le conseil en communication, auprès de la direction et des services de l'École.
- ▶ L'élaboration de la stratégie de communication qui définit les messages, les cibles, les canaux de communication ainsi que le calendrier d'actions ;
- ▶ Le déploiement de campagnes de communication permettant la mise en œuvre de cette stratégie via un dispositif multisupports.

▶ La mise en œuvre d'une communication interne
Le service communication a disposé pour ces missions d'un effectif de 7,13 ETPT, composé d'agents et d'apprenties répartis entre Bordeaux et Paris.

2. Evolutions structurantes

Trois grands axes sont structurants :

- ▶ Renforcer la communication institutionnelle en développant une stratégie numérique à l'intention des publics extérieurs, pour contribuer à une meilleure connaissance de l'institution judiciaire. Cette approche consiste notamment à produire des contenus enrichis afin de garantir un référencement optimum de l'ENM sur des sujets ciblés.
- ▶ Soutenir le recrutement des élèves magistrats grâce à la conception et la mise en œuvre de campagnes de communication adaptées et calibrées aux enjeux. Ce plan contribue à la diversification sociale et au taux de sélectivité en augmentant le nombre de candidats parallèlement au nombre de postes offerts. Il concerne les concours d'accès, les concours complémentaires et les classes préparatoires.
- ▶ Soutenir l'obligation de formation des publics déjà en exercice professionnel en leur facilitant l'accès à l'offre de formation continue.

3. Principales actions menées en 2021

L'activité du service communication a été perturbée en 2021 par la poursuite de la crise sanitaire et la vacance du poste de chef de service sur une période longue, d'avril à octobre 2021.

Dans un contexte hybride, la digitalisation de l'activité du service s'est maintenue tant sur le plan du fonctionnement (télétravail) que sur le plan de la stratégie de communication. Un rééquilibrage notable est toutefois à signaler vis-à-vis des chiffres de l'année 2020.

- ▶ La communication numérique :

En 2021, notre stratégie éditoriale a engagé une évolution reposant sur la réduction du volume de production et l'amplification des articles à plus forte valeur ajoutée (à l'inverse de l'année 2020 – crise sanitaire). Sur l'année, ce sont ainsi 1 103 publications qui ont été réalisées sur notre dispositif numérique (sites et réseaux sociaux) soit une diminution quantitative de 14%.

En parallèle de cette diminution, la croissance de l'audience s'est poursuivie avec une augmentation des abonnés de 15% sur Facebook, de 22% sur Twitter et de 53% sur LinkedIn.

Sur le site officiel et l'intranet, les chiffres de fréquentation connaissent une baisse d'environ 22% mais cela fait suite à une augmentation de 25% en 2020 (passage au 100% distanciel) et correspond aux chiffres d'une année dite « normale » comme 2019.

De manière générale cette tendance (réduction du volume / augmentation de la valeur) est amenée à se poursuivre.

- ▶ La promotion des concours d'accès :

Le plan de communication annuel des recrutements a évolué pour prendre en compte la digitalisation de l'information à destination des publics ciblés. La campagne s'est ainsi organisée autour de trois axes : des publications numériques sponsorisées, des achats d'insertions publicitaires dans la presse, et la diffusion de supports (affiches, flyers). Le calendrier de ces opérations portant traditionnellement sur les premiers jours du mois de janvier, de nombreuses actions sont anticipées et produites sur l'année n-1. C'est à ce titre que la campagne de l'année 2022 a été pré-produite en novembre 2021 avec une campagne de photographie des auditeurs et la production d'un film promotionnel de 2 minutes.

Dans le détail l'activité se décompose de la sorte :

RÉSEAUX SOCIAUX DE L'ENM EN 2021

	Nombre d'abonnés en 2021	Évolution en nombre sur 1 an	Évolution en pourcentage sur 1 an	Nombre de posts en 2021	Évolution en nombre sur 1 an	Évolution en pourcentage sur 1 an
Facebook	20 618	+ 2 669	+ 15%	187	- 96	-33 %
Twitter	20 544	+ 4 064	+ 22%	447	+ 13	+ 3 %
LinkedIn	25 765	+ 9 798	+ 53%	232	- 80	- 25%

PLATEFORMES WEB DE L'ENM EN 2021

	Visiteurs uniques	Évolution en nombre sur 1 an	Évolution en pourcentage sur 1 an	Pages vues	Articles publiés	Évolution en pourcentage sur 1 an
Site officiel	461 665	- 134 118	- 22%	1 310 420	105	-12%
Intranet	36 061	- 22 741	- 38%	474 422	132	-5%
OFL	35 527	- 303	- 0.85%	nc	nc	nc

► Le soutien, le conseil et la production d'outils de communication et de supports et d'objets dérivés constituent un autre pan essentiel de notre activité (PAO et print). Cette mission est réalisée pour l'ensemble des services de l'École comme pour nos propres campagnes de communication. L'année a été marquée par le déploiement de la nouvelle charte graphique de l'ENM et l'adaptation progressive de l'ensemble des supports de communication produits. Ce sont ainsi 52 supports de communication différents qui ont été imprimés à 39 303 exemplaires.

SUPPORTS DE COMMUNICATION PRODUITS EN 2022 PAR LE SERVICE COMMUNICATION

Type	Détail	Catégories	Nbr exemplaires
Formations et notoriété	Catalogues	126	947
Campagnes de Comm	Flyers et affiches	7	13 300
Services métiers ENM & événements	Roll-up, affiches, dépliants, invitations, attestation, plaquette, etc.	30	4 252
Institutionnel / cabinet	Plaquette, papeterie, dépliant	8	4 527
Goodies événementiels	Bloc note, stylos, pins, totebag, etc.	16	4 585
Goodies institutionnels	Masques, gourdes, tour de cou, etc.	7	4 240
TOTAL		77	31 851

Le soutien du service communication aux services de l'ENM s'est également porté sur le plan numérique avec la mise en ligne d'une version anglaise du site de l'ENM, la création de pages spécifique pour le réseau Eunomie ou encore l'envoi de 17 newsletters spécialisées auprès des publics du DI (1), du DFPS (7) et de la FC (9).

En termes de couverture événementielle, le service communication intervient à plusieurs titres pour créer du contenu (photo, vidéo, articles) à l'occasion d'événements se déroulant à Paris et Bordeaux. Ce sont ainsi 19 événements majeurs de l'ENM qui ont bénéficié d'un soutien du service communication et plus de 125 couvertures photo et vidéo qui ont été réalisés (52 à Paris et 73 à Bordeaux).

► La communication avec le Cabinet de la directrice :

Sous l'autorité du cabinet de la directrice, le service communication a poursuivi ses missions opérationnelles. La période des vœux de fin d'année a par exemple été l'occasion de produire une carte de vœux (700 exemplaires imprimés et plus de 1 200 vues en janvier sur YouTube pour la version animée). Cette séquence s'est accompagnée de la production d'un nouveau document de fin d'année intitulé « L'essentiel 2021-2022 » imprimé et diffusé à 2 000 exemplaires.

► Les nouveaux chantiers :

Sur le plan éditorial, l'année 2021 a été marquée par la création du premier Podcast de l'École intitulé « ma formation à l'ENM ». Composé à ce jour de 4 épisodes, il aborde le quotidien de 2 auditeurs de justice tout au long de leur formation.

Cette année le service communication a également engagé le développement de la communication interne en lançant la newsletter interne de l'ENM.

Une réflexion sur nouvelle approche méthodologique et une organisation générale du service a enfin été initiée en fin d'année afin d'amplifier encore la professionnalisation de dossiers à traiter et apporter des solutions concrètes à certaines difficultés récurrentes pour le service (surcharge de projets, engorgement des événements à traiter, lisibilité).

D.

LE SERVICE DE L'E-FORMATION

1. Missions du service e-formation

Service transversal, placé sous l'autorité du chef de cabinet de la directrice, il met en œuvre la stratégie de l'ENM en matière de formation en ligne, pilote les projets multimédia et se mobilise pour l'ensemble des services et des publics de l'École.

Ses missions recouvrent différents niveaux d'actions :

► Le déploiement de l'enseignement à distance comme modalité pédagogique efficace et continue à destination de tous les publics de l'École

Depuis 2020, cette mission a beaucoup progressé puisqu'il a été demandé au service e-formation non

seulement de mettre en place un écosystème permettant de se former partiellement en ligne, mais aussi d'être capable d'assurer sans délai la continuité pédagogique en cas de fermeture partielle ou complète de l'établissement.

Les compétences mobilisées couvrent donc les champs de l'innovation pédagogique incluant numérique, ingénierie pédagogique en formation à distance, formation de formateurs, vidéo, graphisme, design, nécessitant des développements informatiques, ayant pour but le déploiement d'un écosystème intégré au sein duquel les outils de formation à distance (plateforme pédagogique, classe virtuelle, serveur vidéo...) sont interopérables.

► La dématérialisation des documents et procédures à des fins pédagogiques

La plupart des supports de cours et documents d'accompagnement ont vocation à être dématérialisés et déposés sur la plateforme pédagogique. Ce processus est déjà en place pour la formation initiale, il se déploie progressivement au sein des autres services. Le service e-formation met également à disposition sur cette plateforme des espaces de travail partagé, qui facilitent la co-construction et le suivi de projets novateurs. Enfin, le service intervient pour l'analyse des besoins et le suivi de projet en matière de dématérialisation à des fins pédagogiques.

► La création de produits pédagogiques destinés à animer les formations en salle (quizz, vidéos, diaporamas...)

► La contribution à l'innovation pédagogique au sein de l'École, et aux actions de valorisation de l'École en matière de pédagogie par le numérique

2. Évolutions structurantes

Fortement mobilisé depuis 2020 pour proposer des outils et l'ingénierie associée, le service e-formation a apporté son agilité et sa capacité à s'adapter et à supporter une forte charge de travail pour accompagner le plan de continuité pédagogique. Ce recours à la formation hybride multimodale perdure aujourd'hui, et est appelé à se poursuivre au-delà de la crise du COVID, car il répond efficacement à certains besoins logistiques (gérer l'éloignement, se former sans quitter sa juridiction, suivre une formation malgré une période de confinement...) comme pédagogiques (réviser entre des sessions, se former au bon moment, enrichir le présentiel...). Poursuivre le travail de ré-ingénierie des formations permettra de prendre partout en compte les spécificités de la formation à distance. Cela repose en partie sur les compétences des agents du service e-formation en matière de pédagogie du numérique, mais nécessite également d'être considéré dans une réflexion plus globale sur la pédagogie à l'ENM.

Par ailleurs, le recours toujours plus important à la formation en ligne, par des publics toujours plus nombreux et divers, fait de la **stabilité** et de l'**ergonomie** de la plateforme e-formation deux priorités. Pour y parvenir, le service e-formation entend disposer d'une maîtrise forte de ses outils, à la fois en terme de maîtrise technique et de sécurisation des données. Le choix a donc été fait d'**internaliser progressivement nos outils** sur les serveurs informatiques de l'ENM, pour les gérer en interne plutôt que de recourir systématiquement à des prestataires. Ainsi, au fil des années, les recrutements ont été réalisés de manière à disposer, outre des compétences pédagogiques en matière de formation en ligne, des compétences techniques permettant de mieux adapter ces outils aux besoins des différents publics de l'École, mais aussi de répondre aux demandes du gouvernement d'utiliser des technologies libres. Cette volonté de maîtrise interne permet enfin de répondre à deux grands enjeux forts : l'accessibilité des contenus, y compris aux personnes porteuses d'un handicap, et la protection des données utilisateurs en conformité avec le règlement européen de protection des données (RGPD).

3. Principales actions menées en 2021

► Participation active à la création des sessions de formation du tronc commun des cadres supérieurs de la fonction publique

Le service e-formation a été fortement impliqué dans la création du parcours « gérer la transition numérique dans le cadre des politiques publiques ». ³ Dans un temps contraint, à compter de mai 2021, le service e-formation a ainsi réalisé 13 vidéos d'une durée de 7 à 19 minutes, et accompli le travail de rédaction et d'intégration du parcours sur la plateforme interministérielle Mentor, en soutien aux deux magistrates référentes. Ce parcours de formation a été ouvert aux élèves des autres écoles qui débutaient leur scolarité au début de l'automne 2021, et sera ouvert aux auditeurs de justice de la promotion 2022. Le service e-formation a également été sollicité pour la réalisation de vidéos s'intégrant dans le parcours de formation consacré aux « valeurs de la République ».

► Ancrer la formation en ligne dans un écosystème sécurisé et interopérable

La plateforme e-formation n'est pas isolée du système d'informations de l'École. Elle est reliée (ou a vocation à l'être) à d'autres outils : outil de gestion des sessions de formation (Openportal), service de diffusion de vidéos, dispositif de classe virtuelle, logiciel de gestion de projet, futur portail documentaire...

En 2021, le service s'est consacré au déploiement de quatre outils :

- La mise en place d'un serveur vidéo en streaming interne à l'École qui héberge actuellement 200 vidéos et hébergera à compter du printemps 2022, l'intégralité des 1 200 vidéos pédagogiques en usage à l'École.
- L'amélioration substantielle du cahier de texte en ligne qui permet aux auditeurs de justice de retrouver, en un même lieu, les informations relatives à leur emploi du temps, aux salles de cours physiques et virtuelles, mais aussi les consignes de travail.
- Le déploiement d'**EuNoMie**,⁴ un espace réservé aux alumni étrangers de l'École et qui offre de l'information sur l'École, des ressources de formation en ligne, des espaces d'échange, mais aussi un annuaire interactif auquel chacun pourra contribuer.
- Le développement d'une application web pédagogique (« web app »), logiciel applicatif utilisable notamment depuis un téléphone mobile. Ce travail fait suite à un premier cas d'usage d'une application pédagogique déployée par le service e-formation avec l'aide d'un prestataire dans le cadre du projet européen Justfree mené par le département international de 2020 à 2021. Pour capitaliser le développement de cette application et pour transformer ce premier essai réussi en un projet de création d'une **application ENM** « made in ENM », le service e-formation accueille un apprenti (niveau Licence 3) depuis septembre 2021, avec un objectif de déploiement à l'été 2022, dans le cadre d'un projet de formation des maîtres de stage.

► Contribuer à l'innovation pédagogique et à l'agilité des échanges entre services, en améliorant les modalités de travail

Le service e-formation contribue le plus activement possible à l'émergence et à la réalisation de projets pédagogiques innovants. Pour ce faire, plusieurs dispositions ont été mises en place en 2021 :

- Chaque collaborateur consacre au moins deux heures par semaine à réaliser de la veille ; cette activité a été intégrée aux emplois du temps des agents.

(3) Cf la présentation du tronc commun des cadres supérieurs de la fonction publique dans la partie « temps fort de l'année 2021, partie formation initiale »

(4) Cf partie consacrée dans ce rapport, partie « département international »



Un espace e-formation repensé

- La multiplication de l'intervision et du travail en binôme au sein du service, afin de bénéficier d'un enrichissement mutuel. Cet axe a été rendu plus difficile avec le télétravail, il est pourtant nécessaire de le maintenir.
- L'aménagement de locaux mieux adaptés à nos besoins sur le site de Bordeaux. Profitant d'un déménagement, un espace e-formation a été imaginé par les agents et équipé de matériel innovant : bureaux mobiles, espaces de travail différenciés, salle de réunion et espace de convivialité pour faciliter les échanges informels entre agents et autres personnels de l'École. Ce type d'échanges plus fluides et plus directs, rendus possibles par cette organisation spatiale innovante, favorisent la co-construction avec les équipes enseignante. D'ici l'été 2022, le site parisien du service e-formation devrait également bénéficier d'un aménagement de locaux dans le même esprit.
- La contribution active du service aux événements marquants de l'ENM : Agenda 2030, réflexion sur l'aménagement mobilier, actions de sensibilisation aux handicaps... Par ailleurs, le service a été pleinement associé à la démarche de l'audit mené à l'ENM en 2021. À ce titre, il souhaite porter haut et fort la nécessité de mettre en place un service global et transversal d'appui à la pédagogie, pour mutualiser les expériences pédagogiques et faciliter l'innovation.
- La participation à des événements extérieurs à l'ENM, en particulier à un créathon (compétition entre des équipes sur des sujets pédagogiques nécessitant la réponse à un défi dans un temps

contraint). Le service e-formation a été lauréat du Créathon 2021 et a pu bénéficier d'un accompagnement de 5 jours organisé par le Réseau Canopé, pour poursuivre sa réflexion créative.

- La déclinaison de ce format « **créathon** » au sein de l'ENM a donné lieu à la production de deux parcours de formations : le parcours « apprendre à apprendre » à destination des auditeurs de justice, et le parcours « devenir maître de stage » à destination des magistrats entrant en fonctions.

► Poursuivre l'hybridation de la scolarité

La formation en ligne est utile lorsqu'elle amène un « plus » par rapport à la pédagogie présentielle classique. Cette notion du « plus » s'étend dans trois directions :

- La création de parcours de formation mobilisables très vite au moment où l'utilisateur en a besoin (type boîte à outils). Pour certaines matières très techniques, il est difficile d'apprendre « hors contexte » des notions et des pratiques spécifiques. La formation en ligne a alors toute sa place puisqu'elle propose des films ou des modules de formation, toujours disponibles, et scénarisés de telle manière que l'utilisateur trouve immédiatement les éléments dont il a besoin. En 2021, ont ainsi été créés des parcours sur l'interdiction de sortie du territoire des personnes mineures, l'entraide civile internationale, le CJPM (code de justice pénale des mineurs), et la maltraitance envers les enfants.
- La création de ressources de formation en ligne permettant au futur magistrat de mieux se projeter et ainsi mieux se préparer au stage en juridiction ou à sa prise de poste : ainsi, ont été conçus des parcours de formation sur l'interrogatoire de première comparution, la retranscription, ou encore une série de films présentant la spécificité d'être magistrat en Corse.
- La refonte de parcours créés depuis 5 ans, afin de les rendre plus dynamiques par des formats plus restreints de ressources et des animations plus travaillées : parcours « procès civil » pour les publics en reconversion, parcours de réparation du préjudice corporel pour la formation initiale, ou encore révision du parcours des conseillers prud'hommes.

Enfin, l'hybridation de la scolarité s'appuie sur un **recours accru à la vidéo** avec la réalisation et mise à disposition de plus de **200 vidéos** dans l'année (interview, reportage, formations distancielles) dans le cadre d'une quarantaine de projets à destination de tous les publics. Cette activité a été réalisée par une équipe transversale : notre journaliste reporter d'images, les trois personnes de la cellule audiovisuelle bordelaise et notre vidéaste recruté temporairement au sein de l'équipe parisienne en 2021.⁵

(5) Ce poste, intégré au plafond d'emploi à compter du 1^{er} janvier 2022, est basculé au service informatique et audiovisuel.

► Malgré la crise, maintenir l'ouverture du service et de l'École en matière de formation en ligne et innovante

• Au sein de l'École

Le service a mis ses compétences à disposition d'autres services de l'École : notamment le service communication pour accompagner le lancement de la médiathèque de l'ENM où sont rassemblés l'ensemble des médias produits par l'École, ou encore le service de la formation continue pour la réalisation de tutoriels sur les procédures utilisées par les assistantes. Il est également intervenu auprès des auditeurs de justice, en les accompagnant dans la réalisation de leurs « activités collectives » (travaux réalisés par les élèves à destination de leurs pairs).

• À l'extérieur

Mobilisé pour coopérer avec des écoles du RESP, le service a accompagné l'équipe enseignante dans la co-création avec l'ENPJJ du parcours de formation consacré au nouveau code de justice pénale des mineurs (CJPM), ouvert aux publics de l'École, à 3100 avocats et 352 assesseurs du tribunal pour enfants. De même, la co-construction avec l'URSSAF de la Gironde d'un parcours commun URSSAF-ENM contribue à l'effort d'inter-professionnalité dans le cadre du pôle économique, social et environnemental, avec la signature d'un partenariat entre nos deux établissements.

• À l'international

Le service e-formation est enfin resté actif, malgré les restrictions de circulation, en contribuant à l'animation de webinaires organisés par le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) sur la pédagogie en ligne, et en poursuivant son travail d'accompagnement de l'École nationale de la magistrature et des greffes de Madagascar.

E. INDICATEURS ET CHIFFRES CLÉS

1. Le cabinet de la directrice

Effectif du service : 4 ETPT dont 1 magistrat, 1 administratrice-adjointe du Sénat, 1 secrétaire administratif, 1 adjointe administrative.

A la suite d'une réorganisation du service, le cabinet a perdu en 2021 un ETPT d'adjoint technique. Cet adjoint technique occupait le poste de chauffeur. Désormais, l'un des agents du service technique et logistique assure les missions chauffeur, en lien avec le cabinet.

Chiffres clés	2020	2021	Valeur cible
C-1 Nombre de commissions de recrutement organisées	7	6	-
C-2 Nombre de prises de fonctions de magistrats réalisées	22 magistrats (1 directeur adjoint chargé du recrutement, de la formation initiale et de la recherche, 3 sous-directrices - formation continue, département international et stages-, 11 coordonnateurs de formation, 4 coordonnateurs régionaux de formation, 3 chargées de mission)	18 magistrats (1 chef de cabinet, 3 sous-directrices formation continue, recrutement et validation des compétences et études - 12 coordonnateurs de formation, 2 coordonnateurs régionaux de formation, 1 chargée de mission)	-
C-3 Coordination de réponses à demandes d'information du ministère de la Justice ou d'autres institutions	39	67	-
C-4 Recettes propres de l'ENM issues de la location de salles	577,24 euros	0*	-

* Compte tenu de la crise sanitaire, la location de salles a été suspendue.

2. Le service communication

► **Objectif** : promouvoir l'ENM

Indicateur	2020	2021
Com-1 Site institutionnel : nombre de visiteurs uniques	595 783	461 665
Com-2 Site intranet : nombre de visites	58 802	36 061
Com-3 Page Facebook : couvertures des publications (semaines fois 52)	250 172	223 548
Com-4 Compte Twitter : nombre de personnes atteintes	3 832 300	4 732 000
Com-5 Compte LinkedIn : nombre de personnes atteintes (global)	1 811 334	2 155 000
Com-5 Site offre en ligne : nombre de visiteurs uniques	35 830	35 527
Pages web dédiées au recrutement (sessions)	30 630	11 466
Total visites ou personnes atteintes (non unique)	6 614 851	7 655 267

3. Le service de l'e-formation

► **Objectif** : rénover la pédagogie de l'ENM

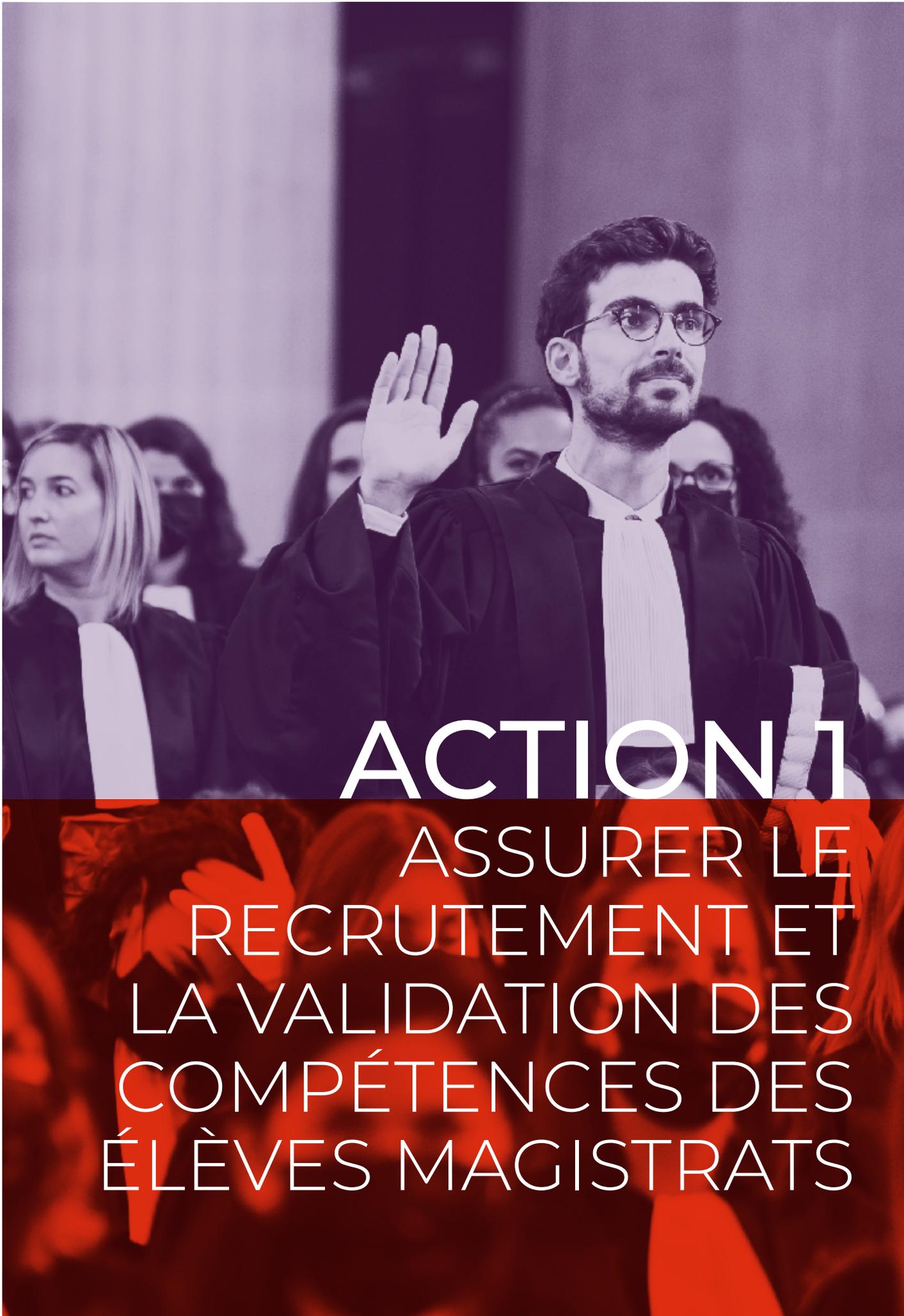
Au 1^{er} janvier 2022, la plateforme de formation en ligne compte 32 865 inscrits.

Indicateur	2017	2018	2019	2020	2021
e.f-1 Nb de personnes inscrites sur la plateforme d'e-formation par sous-direction	11 200	20 917	23 550	27 417	32 865
- Études	1 072	1 473	1 412	1 390	1 343
- Validation des compétences	1 062	395	279	246	252
- FC	8 536	8 958	10 228	12 320	15 507
- DFPS	267	9 116	9 459	11 451	13 539
- DI	963	575	643	1 367	1 932
- Autre (membres de ministère, formateurs, enquêteurs, avocats...)		400		643	292

NB : la forte progression des publics de la formation continue est due à l'inscription de 3 100 avocats et 352 assesseurs des tribunaux pour enfants sur la plateforme dans le cadre de la diffusion du module CJPM (Code de la justice pénale des mineurs).

Répartition du temps de travail de l'équipe e-formation par sous-direction :

Indicateur	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de personnes constituant l'effectif du service e-formation :	5	6	8	9	11
e.f-3 Répartition de l'activité par action (heures hors temps administration du service)					
- FI	26%	37%	26%	34%	49%
- FC	7%	17%	21%	27%	23%
- DFPS	56%	28%	22%	26%	8%
- DI	11%	18%	22%	6%	10%
- Autre (formation, veille, recherche en innovation, appui à la direction et à la communication...)			9%	8%	10%



ACTION 1

ASSURER LE
RECRUTEMENT ET
LA VALIDATION DES
COMPÉTENCES DES
ÉLÈVES MAGISTRATS

A.

MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES RECRUTEMENTS ET DE LA VALIDATION DES COMPÉTENCES

Les principales missions de la sous-direction des recrutements et de la validation des compétences sont :

- ▶ **Le recrutement des auditeurs de justice et des stagiaires issus des concours complémentaires ;**
- ▶ **La validation des compétences des différents publics formés à l'ENM.**

Afin d'assurer ces missions, la sous-direction est organisée en trois pôles (pôle des concours d'accès - pôle du concours complémentaire - pôle de la validation des compétences) et compte 3 agents de catégorie B, 4 de catégorie C, un chef de service de catégorie A et une sous-directrice, magistrate.

Le recrutement

La sous-direction met en œuvre l'organisation des trois concours d'accès à l'ENM et du concours complémentaire en étroite collaboration avec le bureau du recrutement, de la formation et des affaires générales de la Direction des services judiciaires.

À ce titre, elle assure la gestion des inscriptions des candidats sur le site internet de l'ENM, instruit les dossiers de candidature, organise les épreuves écrites d'admissibilité sur les différents centres d'épreuves en France métropolitaine et outre-mer avec le concours des cours d'appel, ainsi que les épreuves orales d'admission qui se déroulent à Bordeaux.

Animée d'une volonté de professionnalisation des jurys, elle organise également un séminaire de formation à destination des deux jurys des concours d'accès et du concours complémentaire ainsi qu'une formation en ligne pour les examinateurs spécialisés adjoints aux jurys.

La sous-direction assure également la gestion administrative et matérielle des jurys, met en forme l'ensemble des sujets et assure leur distribution auprès des centres d'épreuves, prépare les réunions de délibérations des jurys et participe à la publication des résultats.

La validation des compétences

La mission du pôle est de soumettre tous les élèves magistrats au processus d'aptitude qui leur est propre en fonction de l'origine de leur recrutement.

Pour les auditeurs de justice, le pôle organise les différentes épreuves qui donnent lieu à l'établissement d'une note chiffrée et constitue les dossiers dématérialisés des auditeurs de justice afin de les soumettre au jury d'aptitude et de classement qui se prononce sur leur aptitude. S'agissant des autres publics, le pôle organise les entretiens individuels des stagiaires du concours complémentaire et des candidats à l'intégration directe avec le jury d'aptitude et représente la directrice de l'ENM devant la commission d'avancement.

B.

ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES

1. L'ouverture de deux nouvelles classes préparatoires ENM et leur labellisation Talents du service public

L'ENM s'est, dès 2008, engagée dans une politique de développement de parcours « Égalité des chances » et de diversification des viviers de recrutement au premier concours d'accès à la magistrature, avec l'ouverture de classes préparatoires « Égalité des chances » à Paris (2008), Bordeaux et Douai (2009).

Dans le souci constant d'accroître la diversité sociale et territoriale au sein de la magistrature, deux nouvelles classes prépa Talents ENM ont ouvert leurs portes à Lyon et Orléans en 2021. Chacune accueille depuis octobre 2021 18 élèves comme celles de Bordeaux, Douai et Paris. Depuis 2008, 180 étudiants boursiers ont intégré l'École grâce à ces classes préparatoires.

En outre, l'intégration des classes préparatoires de l'ENM au dispositif classes prépa Talents va permettre aux futurs étudiants qui suivront ce cursus l'octroi de bourses supplémentaires et la délivrance de diplômes d'établissement par l'ENM. Ces diplômes correspondront à la formation suivie, que les étudiants aient réussi le concours auquel ils se préparent ou qu'ils y échouent.

2. Les adaptations du dossier dématérialisé de l'auditeur et le projet de son extension aux autres publics formés à l'ENM

Conçu dans le courant de l'année 2020 afin de pouvoir mettre en œuvre la réforme de l'aptitude et du classement issue de la modification des articles 46 à 48 du décret du 4 mai 1972 relatifs à l'aptitude et au classement des auditeurs de justice par le décret n°2019-27 du 18 janvier 2019, le dossier dématérialisé de l'auditeur a été utilisé par l'ensemble des acteurs concourant à l'évaluation de l'aptitude des auditeurs de justice, ainsi que par le jury d'aptitude et de classement pour les auditeurs de justice de la promotion 2019.

Les notes des épreuves de classement, bilans des directeurs de centre de stage, rapports des coordonnateurs régionaux de formation et avis de la directrice de l'ENM sur l'aptitude des auditeurs de justice ont été saisis et notifiés directement par le biais de cet outil aux mois de janvier et février 2021, permettant d'atteindre l'objectif tenant à la mise à disposition par voie dématérialisée des dossiers complets des auditeurs au jury d'aptitude et de classement en amont de la phase des auditions qui s'est déroulée au mois de d'avril 2021 concernant les auditeurs pour lesquels le jury envisageait une décision de réserve fonctionnelle, de redoublement ou d'inaptitude. Les décisions du jury ont également été notifiées via le dossier dématérialisé de l'auditeur et les auditeurs aptes ont pu déposer leur fiche CSM directement dans l'outil.

Postérieurement aux délibérations du jury et au processus de choix de leur premier poste par les auditeurs de justice, des accès temporaires au dossier dématérialisé ont également été créés au profit des membres du Conseil supérieur de la magistrature des formations siège et parquet compétents pour avis sur le fondement de l'article 26 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature.

Sur la base des retours utilisateurs issus de cette première phase de déploiement du dossier dématérialisé, le service des recrutements et de la validation des compétences et le service informatique de l'ENM ont travaillé en 2021 à une version 2 de l'outil, opérationnelle pour la procédure d'aptitude et le classement des auditeurs de justice de la promotion 2020.

Le succès de cet outil, qui a permis une simplification et une accélération du processus existant de constitution des dossiers des auditeurs de justice tout en renforçant le niveau de sécurité en termes de protection des données personnelles, a conduit l'ENM à poursuivre dans la voie de la dématérialisation en s'engageant, en concertation avec la direction des services judiciaires, dans le projet de son extension en 2022 aux dossiers des stagiaires issus du concours complémentaire et des candidats à l'intégration directe.

C. PRINCIPALES ACTIONS RÉALISÉES EN 2021

1. La mise en œuvre de la réforme de l'aptitude et du classement des auditeurs de justice

La réforme de l'aptitude et du classement prévue par le décret n°2019-27 du 18 janvier 2019 (modifiant le décret du 4 mai 1972) a été mise en œuvre pour les auditeurs de justice de la promotion 2019. À noter, par ailleurs, que 14 auditeurs de justice issus de la promotion 2018 mais rattachés à la promotion 2019 ont été évalués au vu de l'ancien dispositif.

La phase contradictoire devant le jury d'aptitude et de classement notamment introduite par la réforme (article 48 modifié du décret du 4 mai 1972) s'est déroulée pour la première fois au mois d'avril 2021 pour les auditeurs de justice pour lesquels était envisagée une déclaration d'inaptitude, un redoublement du stage juridictionnel ou une déclaration d'aptitude assortie de réserve(s) fonctionnelle(s). Dans ce cadre, 19 auditeurs de justice ont été entendus par le jury sur leur scolarité, leurs apprentissages et le déroulement de leur stage juridictionnel. Le jury a également procédé à l'audition de 8 coordonnateurs de formation et de 3 directeurs de centre de stage concernant des auditeurs de justice pour lesquels il envisageait de rendre une décision d'inaptitude ou d'assortir la déclaration d'aptitude de réserves.

À l'issue de ces entretiens et du processus des délibérations, 20 auditeurs de justice se sont vus notifier par le jury d'aptitude et de classement une décision de redoublement, d'inaptitude, de recommandation(s) ou de réserve(s) fonctionnelle(s) dans le cadre de l'entretien individuel prévu par l'article 49 modifié du décret du 4 mai 1972 relatif à l'École nationale de la magistrature. Deux listes de classement ont été établies en distinguant les auditeurs de justice soumis à la réforme de ceux évalués selon le régime antérieur.

2. La poursuite des travaux sur le contenu des évaluations

La généralisation progressive de l'approche par compétences dans le processus de formation et de validation des compétences des publics en formation initiale à l'ENM a conduit à l'organisation au mois de juin 2021 d'ateliers sur l'harmonisation des pratiques

réactionnelles et l'intégration de l'approche par compétences avec les coordonnateurs régionaux de formation. Les échanges et réflexions intervenus dans ce cadre, en considération des objectifs des rapports d'aptitude rédigés par les coordonnateurs régionaux de formation et des attentes, notamment, du jury d'aptitude et de classement, ont permis d'aboutir à une méthodologie commune de rédaction des rapports concernant d'une part, les auditeurs de justice, et d'autre part, les stagiaires du concours complémentaires et les candidats à l'intégration directe. Cette méthodologie, repensée pour s'adapter au référentiel de compétences et clarifier les critères permettant de retenir l'aptitude des différents publics formés, s'inscrit dans la continuité des modifications opérées en 2020 par la sous-direction des stages s'agissant des fiches d'évaluation renseignées par les maîtres de stage à l'issue de chacun des stages réalisés par les auditeurs de justice, les stagiaires du concours complémentaire et les candidats à l'intégration directe et des rapports rédigés par les directeurs de centre de stage.



D.

INDICATEURS

► **Objectif 1** : recruter des auditeurs de justice répondant le mieux aux critères de connaissances juridiques et de capacités fondamentales exigées.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
1-1-1 Nombre d'auditeurs exclus en fin de scolarité/nombre de candidats admis par type de recrutement (1 ^{er} , 2 ^e , 3 ^e concours) par promotion	4 auditeurs inaptes (1 issu du 1 ^{er} concours, 2 issus du 2 ^e concours et 1 issu du 18-1) soit 1,12% de l'ensemble des auditeurs.	4 auditeurs inaptes (1 issu du 2^e concours et 3 issus du 18-1) soit 1,24% de l'ensemble des auditeurs.	-
1-1-2 Nombre de candidats pour chaque concours : inscrits, présents, admis	Cf. annexes	Cf. annexes	-

► **Objectif 2** : contribuer à la diversification sociale dans le recrutement des auditeurs de justice.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
1-1-1 Nombre d'auditeurs exclus en fin de scolarité/nombre de candidats admis par type de recrutement (1 ^{er} , 2 ^e , 3 ^e concours) par promotion	100%	100%	100%
1-1-2 Nombre de candidats pour chaque concours : inscrits, présents, admis	34%	36%	> 30%
1-2-3 Nombre d'étudiants issus des classes préparatoires admis au 1 ^{er} concours / nombre moyen d'étudiants en classe préparatoire	3,5%	5,1%	> 20%
1-2-4 Coût d'un étudiant admis issu d'une classe préparatoire Coût annuel consacré à un élève de classe préparatoire Nombre d'élèves en classe préparatoire	106 683 € 11 854 € 54	220 931 € 10 690 € 62	-

► **Objectif 3** : maîtriser les coûts financiers du recrutement.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
1-3-1 Coût moyen d'un candidat : coût d'organisation des différents concours / nombre de candidats présents	1 018 €	1 290 €	-

E.

ANNEXES

1. Recrutements

► Concours d'accès 2020

Action 1 - Assurer le recrutement et la validation des compétences des élèves magistrats

Session 2020 (résultats admission en 2021 en raison du COVID)

	1 ^{er} concours d'accès					2 ^e concours d'accès					3 ^e concours d'accès				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	Nb.	%	Nb.	%		Nb.	%	Nb.	%		Nb.	%	Nb.	%	
Inscrits	520	21,5	1 900	78,5	2 420	161	31,0	353	69,0	514	52	23,0	175	77,0	227
Présents	339	19,5	1 383	80,5	1 722	58	31,5	126	68,5	184	15	23,0	50	77,0	65
Admissibles	67	19,0	283	81,0	350	17	30,0	39	70,0	56	2	18,0	9	82,0	11
Admis	34	17,4	162	82,6	196	14	30,5	32	69,5	46	2	25	6	75	8
Liste complémentaire	0	0	2	100	2	1	100	0	0	1	0	0	0	0	0

Session 2021

	1 ^{er} concours d'accès					2 ^e concours d'accès					3 ^e concours d'accès				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	Nb.	%	Nb.	%		Nb.	%	Nb.	%		Nb.	%	Nb.	%	
Inscrits	523	21,4	1 951	78,6	2 474	142	27,3	378	72,7	520	58	23,8	186	76,2	244
Présents	354	19,4	1 472	80,6	1 826	60	25,2	178	74,8	238	23	26,4	64	73,6	87
Admissibles	51	18,6	224	81,4	275	13	23,6	42	76,4	55	6	33,3	12	66,7	18
Admis	33	22	117	78	150	9	25,7	26	74,3	35	4	40	6	60	10
Liste complémentaire	0	0	3	100	3	0	0	1	100	1	0	0	1	100	1

Concours complémentaire 2021

	2 nd grade concours complémentaire				
	Hommes		Femmes		Total
	Nb.	%	Nb.	%	
Inscrits	400	29,1	973	70,9	1 373
Autorisés à concourir	197	25,3	580	74,7	777
Présents	77	23,8	246	76,2	323
Admissibles	15	16,5	76	83,5	91
Admis	9	22,5	31	77,5	40
Liste complémentaire	0	0	6	100	6

2. Validation des compétences

▶ Auditeurs de justice

Auditeurs de justice						
Promotion	Nombre de stagiaires à l'issue de la formation	Aptes	% aptitude	Recommandation fonctionnelle restrictive	Redoublement	Inaptitudes
2010	133	126	94,7	2	5	2
2011	143	138	96,5	1	4	1
2012	213	203	95,3	1	8	2
2013	255	240	94,1	8	12	3
2014	281	268	95,4	7	8	5
2015	268	257	95,9	0	9	2
2016	371	359	96,7	1	11	1
2017	345	332	96,2	3	10	3
2018	356	341	95,8	4	11	4
2019	323	307	95,0	4	12	4

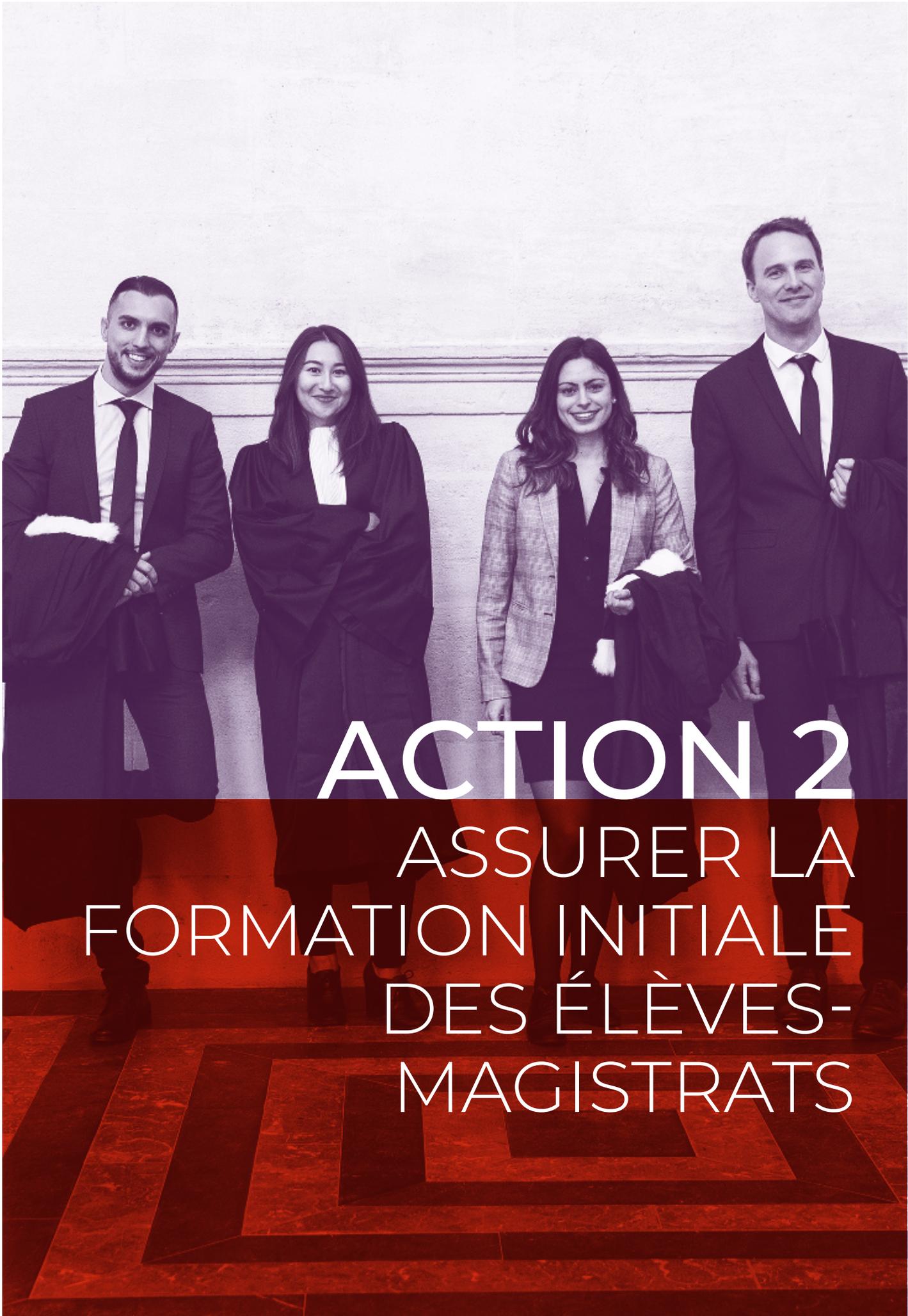
▶ Stagiaires issus des concours complémentaires

Stagiaires issus des concours complémentaires				
Promotion	Nombre de stagiaires à l'issue de la formation	Aptes	% aptitude	Inaptitudes
2012 - 2 ^e grade	28	26	92,9	2
2013 - 1 ^{er} grade	8	5	62,5	3
2013 - 2 ^e grade	45	41	91,1	4
2014 - 1 ^{er} grade	2	1	50	1
2014 - 2 ^e grade	42	34	81	8
2015 - 1 ^{er} grade	3	3	100	0
2015 - 2 nd grade	38	33	86,8	5
2016 - 2 nd grade	75	63	84	12
2017 - 2 nd grade	81	73	90,1	8
2018 - 2 nd grade	49	46	93,8	3
2019 - 2 nd grade	74	70	94,6	4
2020 - 2 nd grade	66	62	93,9	4

Pas de promotion 2021

► Candidats à l'intégration directe 2016 à 2021

		Nombre de stagiaires	Avis ENM				Avis jury				Avis CAV	
			Très favorable	Favorable	Réservé	Défavorable / Très défavorable	Très favorable	Favorable	Réservé	Défavorable	Admis	Non admis
Année 2021	TOTAL	28	0	23	0	5	0	23	0	5	23	5
	1 ^{er} grade	6	0	4	0	2	0	4	0	2	4	2
	2 nd grade	22	0	19	0	3	0	19	0	3	19	3
Année 2020	TOTAL	33	6	25	0	2	0	33*	0	1	31	2
	1 ^{er} grade	7	0	7	0	0	0	6	0	1*	6	1
	2 nd grade	26	6	18	0	2	0	27*	0	1	25	1
<i>* pour 1 CID au 1^{er} grade le jury a émis un avis défavorable au 1^{er} grade mais favorable au 2nd grade</i>												
Année 2019	TOTAL	28	13	14	0	1	0	26	0	2	25	3
	1 ^{er} grade	7	3	4	0	0	0	7	0	0	7	0
	2 nd grade	21	10	10	0	1	0	19	0	2	18	3
Année 2018	TOTAL	53 (dont une démission après avis ENM)	21	24	0	8	6	42	0	4	44	8
	1 ^{er} grade	9	3	5	0	1	2	7	0	0	8	1
	2 nd grade	44	18	19	0	7	4	35	0	4	36	7
Année 2017	TOTAL	66	25	33	2	6	12	44	0	10	58	8
	1 ^{er} grade	10	2	6	0	2	1	6	0	3	8	2
	2 nd grade	56	23	27	2	4	11	38	0	7	50	6
Année 2016	TOTAL	52	24	23	5	0	9	34	5	4	43	9
	1 ^{er} grade	12	6	7	0	0	3	9	1	0	11	1
	2 nd grade	40	18	16	5	0	6	25	4	4	32	8



ACTION 2

ASSURER LA
FORMATION INITIALE
DES ÉLÈVES-
MAGISTRATS

A.

MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES ÉTUDES, DE LA SOUS-DIRECTION DES STAGES ET DU DÉPARTEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA DOCUMENTATION

La direction des recrutements, de la formation initiale et de la recherche, située à Bordeaux, après avoir assuré le recrutement des élèves magistrats, organise leur formation, conformément à l'objectif dévolu à l'ENM ainsi déterminé :

« Former au métier de magistrat dans ses différentes fonctions par l'acquisition des compétences fondamentales, permettant une prise de décision conforme à la loi et adaptée à son contexte, respectueuse de l'individu et des règles éthiques et déontologiques, s'inscrivant dans un environnement institutionnel national et international ».

Pour parvenir à cet objectif, les sous-directions des études et des stages, ainsi que le département de la recherche et de la documentation, travaillent en commun afin de garantir la cohérence du parcours de formation des différents publics. Ainsi, un nouveau programme pédagogique est élaboré pour chaque promotion, en fonction du bilan établi à la fois par les élèves magistrats des promotions précédentes, par les membres du corps enseignant et par l'ensemble des partenaires de l'École. Les différents supports pédagogiques sont également actualisés à l'arrivée de chaque nouvelle promotion

En 2021, l'ensemble des sous-directions ont pu s'appuyer sur l'expérience développée ces trois dernières années en matière de télétravail, y compris pendant la crise sanitaire, pour adapter leur organisation et appliquer strictement les consignes sanitaires décidées par le gouvernement dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire afin de préserver la santé des agents et d'assurer la continuité pédagogique.

1. Missions de la sous-direction des études

Composée d'une sous-directrice assistée d'une adjointe, de 27 coordonnateurs de formation (CDF) (25 magistrats, une directrice des services de greffe et une enseignante de langue), d'une cheffe de service et de 10 agents, cette sous-direction a en charge, à titre principal, la conception et la mise en œuvre du programme d'études de formation initiale des auditeurs de justice (études et préparation aux premières fonctions) et des publics en reconversion professionnelle.

Elle assure ainsi chaque année la formation de 3 promotions différentes d'auditeurs de justice (promotion de l'année N de juin à février de l'année suivante ; promotion de l'année N+1 durant deux semaines en février et promotion de l'année N -1 durant un mois en avril-mai) et de 3 promotions différentes de publics en reconversion professionnelle (une promotion de stagiaires issus du concours complémentaire en janvier et 2 promotions de candidats à l'intégration directe en mars et octobre).

Dans le cadre de ses missions, la sous-direction des études assure également la formation d'autres publics de pays étrangers avec lesquels l'ENM entretient des partenariats (auditeurs étrangers intégrant les promotions d'auditeurs, attachés de justice luxembourgeois pour lesquels une formation ad hoc est organisée par l'ENM...).

De même, elle accueille tous les ans, des élèves avocats qui réalisent leur stage « PPI » de 6 mois en intégrant la période de scolarité des auditeurs.

Pour assurer ses missions dans les meilleures conditions possibles, la sous-direction professionnalise ses équipes par des formations spécifiques à la pédagogie (formation de formateurs), obligatoires pour tout nouveau coordonnateur de formation et magistrat enseignant associé.

2. Missions de la sous-direction des stages

Composée d'une sous-directrice, d'une chef de service et de 5 agents, la sous-direction des stages a pour mission d'organiser et de piloter tous les stages réalisés par les élèves magistrats qui représentent entre 70% et 90% de leur temps de formation. Pour les auditeurs de justice, cette mission est d'autant plus lourde que les 31 mois de formation ne comportent pas moins de 10 stages différents, en juridiction mais également auprès de partenaires de la justice ou d'institutions extérieures.

Dans ce cadre, la sous-direction des stages détermine les objectifs pédagogiques des différents stages effectués, élabore les documents pédagogiques à destination des stagiaires et des maîtres de stage, recherche les lieux de stage et y affecte les stagiaires.

Le service assure ensuite le suivi pédagogique, le plus individualisé possible, des élèves magistrats en stage.

Elle développe également progressivement son expertise en matière de formation des formateurs afin de les soutenir dans la réalisation de leurs missions en stage.

De plus, la sous-direction organise les stages en juridiction des élèves d'autres écoles du service public partenaires de l'ENM (ENAP, INTEFP, ENS Rennes, formation des officiers des douanes judiciaires).

La sous-direction des stages de l'ENM organise ainsi plus de 3 500 stages par an.

Pour l'accomplissement de ces missions, la sous-direction des stages s'appuie sur :

- ▶ 12 coordonnateurs régionaux de formation (CRF), magistrats détachés à l'ENM et localisés en région, chargés de l'évaluation des élèves magistrats au cours du stage juridictionnel. Ces derniers sont secondés dans leur action par environ 50 magistrats évaluateurs adjoints (MEVA) qui, en plus de leur activité juridictionnelle, viennent, conformément à la demande du conseil d'administration, procéder, au maximum, à une évaluation sur site par auditeur de justice ;
- ▶ 196 directeurs de centre de stage (DCS), magistrats en juridiction, qui en plus de leur activité juridictionnelle, sont chargés d'organiser les stages au sein des tribunaux judiciaires centres de stage et d'assurer le suivi pédagogique des stagiaires ;
- ▶ Un grand nombre de partenaires, notamment plus de 450 lieux de stage extérieur et plus de 800 avocats.

3. Missions du département de la recherche et de la documentation

Les missions du département de la recherche et de la documentation sont étroitement liées aux besoins de la sous-direction des études ainsi que de la sous-direction de la formation continue. Les moyens budgétaires d'un montant de 250 550 euros sont consacrés à l'acquisition et à la gestion d'un fond documentaire, papier et numérique, orienté vers les sujets juridiques et de sciences humaines nécessaires aux formateurs, tant pour la

première partie de la scolarité, que pour la partie de préparation aux premières fonctions, ainsi qu'en formation continue, tout au long de la carrière des magistrats.

Le service de la documentation diffuse à tous les formateurs de l'ENM, ainsi qu'à tous les élèves, auditeurs comme aux publics en reconversion, des produits documentaires au format numérique : des bibliographies spécialisées, deux veilles juridiques mensuelles en matière civile et pénale accessibles aux auditeurs de justice et aux magistrats mais aussi à tout public depuis le site internet de l'ENM.

Le département produit également une revue numérique spécialisée, la Revue justice actualités (RJA), destinée aux magistrats en juridiction. Elle est disponible sur le site intranet de l'ENM, sur la plateforme Moodle et sur internet pour tout public, depuis le numéro 24 du second semestre 2020. Le service assure également la gestion des archives administratives de l'établissement.

L'ouverture de l'École aux partenaires extérieurs et sur le monde universitaire et de la recherche constitue également un axe majeur de l'activité du département, par la revue scientifique de l'École, les Cahiers de la justice, ainsi que par l'accompagnement ou le soutien financier aux propositions de recherches et de colloques adressées au département. L'équipe pédagogique et de direction est force de proposition et de validation de ces échanges avec l'Université et les chercheurs.

De plus, l'ENM entretient un partenariat permanent avec les grandes instances de recherche et de réflexion sur l'évolution du droit et des professions juridiques, telles que le conseil national du droit (CND) et la Mission de recherche Droit et Justice. Ces organismes invitent régulièrement la direction de l'ENM à leurs travaux au sein des instances scientifiques. Des échanges fructueux en résultent.

Enfin, l'ENM participe chaque année à l'élaboration de la programmation scientifique de la mission de recherche Droit et justice ainsi qu'à celle de la sous-direction de la statistique et des études du ministère de la Justice, en proposant des sujets de recherches intéressant les pratiques professionnelles, leurs évolutions et leurs enjeux pour l'avenir.

B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES : RÉFLEXIONS AUTOUR DE LA MISE EN ŒUVRE DU RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES FONDAMENTALES DU MAGISTRAT DÉBUTANT

La mise en œuvre de l'approche par compétences au sein de l'ENM avait donné lieu à la fin de l'année 2019 à la rédaction d'un référentiel des compétences fondamentales du magistrat débutant. Ce document, fruit d'une réflexion collective de longue haleine, avait vocation à clarifier les attendus de la formation des futurs magistrats et permettre aux publics en reconversion d'adapter leur parcours de formation au vu des compétences déjà acquises dans le cadre de leur expérience professionnelle antérieure.

Il a ainsi été proposé aux stagiaires du concours complémentaires 2020, un travail en atelier co-animé par un coordonnateur de formation et un coach certifié autour de ce référentiel. Cette séquence leur a permis d'appréhender le socle de compétences attendu du magistrat débutant et d'effectuer un travail de réassurance sur les compétences dont ils disposaient déjà, tout en leur permettant d'identifier les axes de progression à travailler.

Cette séquence a rencontré un franc succès et a été reconduite avec la même réussite auprès de la promotion des candidats à l'intégration directe d'octobre 2020.

Si la pertinence de l'approche par compétences a été particulièrement mise en exergue auprès des publics en reconversion, car elle repose sur le constat du développement et de la portabilité par l'individu de compétences professionnelles tout au long de sa vie au-delà de la diversité de son activité professionnelle, il est apparu que les auditeurs de justice devaient eux aussi pouvoir bénéficier de cette réflexion. En premier lieu en effet, un certain nombre d'entre eux se trouvent engagés dans un parcours de reconversion professionnelle (recrutés sur le fondement de l'article 18-1, des 2^e et 3^e concours)

et il était donc logique d'adapter une démarche similaire à celle portée auprès des autres publics en reconversion. En second lieu, l'essence même de la conception du référentiel de compétences étant de permettre une meilleure appréhension du socle de compétences fondamentales du magistrat, il était également pertinent d'engager ce travail avec les auditeurs de justice issus du concours étudiant.

Deux ateliers ont donc été proposés à la promotion 2020 des auditeurs de justice.

L'un reporté au mois de septembre, en raison de la crise sanitaire, ayant distingué entre les auditeurs en reconversion professionnelle et les auditeurs issus du premier concours afin de travailler de façon cohérente sur l'identification des compétences requises et celles dont ils disposaient déjà au regard de leurs expériences respectives. L'autre ayant eu lieu au mois de janvier 2021, cette fois-ci sans distinction d'origine d'accès et en présence d'un coach et d'un coordonnateur de formation. Ce deuxième temps était destiné à permettre aux auditeurs de mesurer les progrès accomplis depuis le début de leur scolarité mais également de réfléchir à leur identité globale de magistrat alors qu'ils s'apprentent à se confronter à la réalité et à la diversité de cette fonction au cours de leur stage juridictionnel.

Le bilan de ces deux ateliers a conduit l'équipe pédagogique à en modifier le format pour la promotion 2021. Les auditeurs de cette promotion n'ont bénéficié que d'un seul atelier en début de scolarité, co-animé par un coordonnateur de formation et un coach, afin de leur présenter le référentiel de compétences et de les sensibiliser aux enjeux de la construction d'une identité professionnelle tout au long de leur formation ; tant en période d'études qu'en période de stage.

Au-delà de sa mise en œuvre auprès des divers publics d'apprenants, l'approche par compétences, en ce qu'elle constitue une démarche globale de formation, avait également vocation à irriguer les sous-directions de l'ENM. Ainsi, les coordonnateurs régionaux de formation ont bénéficié de séquences de formation sur ce thème afin d'explicitier la notion de compétences et mieux appréhender le référentiel.

La sous-direction des stages a également intégré cette démarche dans son offre de formation de formateurs et, plus particulièrement, dans ces 2 parcours en e-learning destinés respectivement aux maîtres de stage et aux directeurs de centre de stage. Ces derniers bénéficieront également d'une formation en présentiel en 2021.

La sous-direction des études s'est elle aussi emparée de ce référentiel pour engager une réflexion sur la conception des séquences pédagogiques, Elle a en outre, en concertation avec les autres sous-directions de l'École, confié la formation de ses formateurs à un nouveau prestataire spécialisé dans l'approche par compétences.

C.

LES PRINCIPALES ACTIONS MENÉES EN 2021

1. L'adaptation de la formation en temps de crise sanitaire

L'année 2021, comme l'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire du COVID-19.

La sous-direction des études comme celle des stages, toutes deux en charge du suivi des promotions d'élèves magistrats, ont donc dû poursuivre leurs efforts d'adaptation et se structurer pour permettre aux stagiaires de poursuivre dans les meilleures conditions possibles leur formation.

A la suite d'une modification du séquençage de la promotion 2021 en lien avec la crise sanitaire, les semaines d'accueil ne se sont pas déroulées en février comme à l'accoutumé mais du 6 au 16 avril 2021. Forte de son expérience acquise en 2020 et face à l'incertitude du contexte sanitaire, la sous-direction des études a pris soin d'élaborer deux projets de programme pour cette période d'accueil, l'un en tout présentiel et l'autre en format hybride, pour finalement basculer en tout distanciel quelques jours avant l'arrivée de la promotion. Ce basculement a notamment impliqué l'envoi postal en amont des ordinateurs à tous les apprenants et leur formation à l'outil de classes virtuelles « classilio » en quelques semaines ; outre la mise en place inédite d'une prestation de serment écrite.

Pour la suite de la scolarité, le défi de la sous-direction des études a été de maintenir autant que possible les enseignements en présentiel, gage d'une formation de qualité optimale ; défi relevé grâce à un strict suivi sanitaires des auditeurs de justice testés positifs au COVID mais aussi l'ensemble des cas contacts avec mise en place immédiate d'une continuité pédagogique grâce à l'outil TEAMS permettant aux apprenants isolés, mais non placés en arrêt maladie, de suivre les directions d'études à distance. Pour les conférences, les auditeurs isolés ont pu bénéficier de comptes rendus rédigés par les assistants pédagogiques. Dans ce contexte, les élèves magistrats comme les partenaires ont exprimé un fort besoin de voir s'améliorer l'accueil des élèves magistrats en stage par le biais d'un soutien accru aux juridictions et d'une meilleure détection des situations individuelles.

A cette fin, un plan d'actions a été élaboré qui vise à la fois à individualiser la prise en charge des magistrats stagiaires et à renforcer l'accompagnement aux magistrats formateurs en juridictions pour assurer cette individualisation.

La mise en œuvre de ce plan d'actions est conditionnée à la réorganisation de la sous-direction des stages et à la création d'un poste supplémentaire. Néanmoins, consciente des fortes attentes exprimées tant par les stagiaires que par les juridictions, et sans attendre l'octroi de ces nouveaux moyens, la sous-direction des stages a réussi à mettre en œuvre, avec le soutien des autres services de l'ENM, différentes actions concrètes.

A ce titre, la sanctuarisation de jours de formations à destination des directeurs de centre de stage, la généralisation de l'offre de coaching pour les élèves magistrat ou encore le renforcement de l'offre de service pour les journées de regroupement des stagiaires en régions constituent autant d'exemples d'actions qui se sont concrétisées en 2021.

L'année 2021 a aussi été l'occasion, pour la sous-direction des études et la sous-direction des stages, d'utiliser les enseignements distanciels, non plus pour s'adapter au confinement mais pour assurer une plus grande continuité pédagogique entre période d'études et période de stage. C'est ainsi qu'ont été expérimentées des séquences pédagogiques animées par des coordonnateurs de formation devant des auditeurs de justice en stage de préaffectation qui pouvaient alors partager leur expérience et avoir une autre approche des thèmes abordés.

Le service de documentation s'est également adapté à la crise sanitaire.

En premier lieu, la **documentation en ligne a été renforcée** durant la période de confinement.

Les bibliographies en ligne ont été multipliées et leur contenu rendu plus accessible :

- Les 49 bibliographies, traditionnellement fournies pour la période de préparation aux premières fonctions des auditeurs de justice, ont été élaborées et mises en ligne sur l'espace de classe pédagogique Moodle des auditeurs des promotions 2018 et 2019.

- Sur le plan quantitatif, 12 nouveaux thèmes ont été traités, tels que l'approche culturelle dans l'acte de juger, la construction d'une identité professionnelle du magistrat... Par ailleurs, sur la forme, le nombre de liens internet a été multiplié afin de permettre aux auditeurs d'accéder à plus de contenus dématérialisés.

De nouveaux produits accessibles par internet ont été proposés aux élèves :

- Le service de la documentation a souscrit à de nouveaux produits accessibles par internet dès l'été 2020 afin de pallier l'absence d'ouvrages à emprunter. Ainsi, une nouvelle source d'ouvrages juridiques en ligne la bibliothèque numérique de l'éditeur Dalloz a été mise à disposition de toute la promotion d'auditeurs ainsi que des classes préparatoires. Parallèlement, les accès à la base de données juridiques Dalloz ont été augmentés pour une consultation fluide.

- La Revue Justice Actualités (RJA) de juin 2020 sur le contrôle de proportionnalité a été intégrée à la documentation des auditeurs des promotions 2018, 2019, ainsi que des stagiaires du concours complémentaire et des candidats à l'intégration directe.

En second lieu, une **politique de mise en valeur et de meilleure visibilité** des revues du département et des produits documentaires en ligne a été conduite.

Ainsi, une réflexion sur la diffusion de la RJA a été menée avec la chargée de mission en charge de la revue afin qu'elle soit désormais accessible en ligne à tous publics sur le site internet de l'École. Ce mouvement d'ouverture s'est appuyé sur un plan de communication lors du lancement de la RJA sur le contrôle de proportionnalité sur le site internet et sur les réseaux sociaux, la couverture a été revue selon la nouvelle charte graphique de l'École.

De même, certaines bibliographies ont été publiées en ligne sur internet pour des thèmes susceptibles d'intéresser un public de juristes et d'étudiants plus large que celui des magistrats : les magistrats du parquet, la procédure civile issue des réformes de la LPJ, histoire et organisation du tribunal judiciaire.

En troisième lieu, le **service de prêt** a été adapté pour les utilisateurs.

Lors du déconfinement, la bibliothèque s'est adaptée aux recommandations de l'Association des bibliothécaires de France. L'accès aux collections s'est fait uniquement de manière indirecte, ou sur rendez-vous. Un système de « Click and collect » a été mis en place pour permettre le prêt des ouvrages.

Pour présenter ce nouveau mode de fonctionnement, une vidéo de présentation a été tournée et déposée sur l'espace Moodle des auditeurs et sur l'Intranet.

Enfin, le travail en partenariat avec divers services de documentation a été accru :

- Avec la Cour de cassation : sous l'égide du service de la documentation et des études de la Cour de cassation, un groupe de travail a été créé réunissant la Cour de cassation, l'ENM et deux directions du ministère de la Justice (DACG et DACS). Le comité

de pilotage mis en place comprend la chargée de mission du département et débutera ses travaux début 2021 afin de réfléchir à une diffusion rationalisée en ligne des outils pédagogiques, méthodologiques et de la documentation juridique et judiciaire, de tous ces acteurs ;

- Avec les écoles du service public, l'ENM a organisé en janvier les Rencontres des documentalistes du RESP, sur le thème des nouveaux espaces documentaires et de l'intégration des ressources numériques dans les catalogues, permettant une mutualisation des pratiques professionnelles.

Par ailleurs, le mode de candidature au Prix de la recherche de l'ENM a été adapté afin de pouvoir être effectué par voie électronique.

Afin de pouvoir maintenir le Prix de la recherche, malgré le confinement, la date limite de dépôt des candidatures ayant été fixée au 9 avril, le département a modifié le mode de candidature, en permettant aux candidats d'envoyer leur dossier sous format numérique. L'information, transmise grâce au service de communication à travers le site Internet et les réseaux sociaux, a très bien fonctionné puisqu'un nombre record de 30 candidatures a été enregistré.

La continuité du service recherche et documentation a été assurée et une réflexion prospective engagée sur les projets du département.

Le plan de continuité d'activité (PCA) du service documentation, élaboré pendant le confinement, a permis d'assurer la plupart des missions du département. Les tâches de gestion matérielles du fonds n'ont pu être réalisées. Afin de rattraper ce retard, un magasinier a été embauché pour pouvoir mettre à jour les collections de périodiques et assurer le rangement des réserves de la bibliothèque.

En ce qui concerne la recherche, toutes les missions de propositions de sujets aux partenaires du département ainsi que le suivi des projets en cours ont été assurées, malgré le ralentissement des actions de recherche dû au confinement, notamment pour la recherche sur le raisonnement probatoire des juges (Université Grenoble Alpes).

La période du confinement a été propice à la rédaction d'une brochure synthétique et prospective : « le Département recherche et documentation : pour une École ouverte sur le monde du droit », destinée à informer la nouvelle direction des missions et des projets du département.

2. Le renforcement de l'interprofessionnalité et une meilleure connaissance de l'environnement de travail

La formation des auditeurs de justice vise notamment à permettre à ces derniers de mieux connaître leurs futurs partenaires, d'identifier le cadre institutionnel et administratif dans lequel s'inscrit leur fonction, de s'ouvrir au contexte socio-économique dans lequel ils évoluent et de s'inscrire dans une communauté de travail. Différents partenariats ont ainsi été mis en place par l'ENM afin de développer cette culture de l'inter-professionnalité chez les futurs magistrats, que ce soit par le biais des échanges inter-écoles dans le cadre du Réseau des écoles de service public (RESP), ou par celui des stages extérieurs et internationaux effectués par les auditeurs de justice qui ont pu être de nouveau organisés en 2021.

La sous-direction des stages a ainsi mis en place un suivi individualisé de l'ensemble de ces stagiaires pour permettre **au maximum la poursuite des périodes de stage ou leur reprise à l'issue du confinement généralisé.**

Seul le stage international a ainsi dû être annulé en raison de la limitation des déplacements hors des frontières aux seuls motifs impérieux. Les autres stages ont tous pu être maintenus grâce à l'engagement fort des tribunaux judiciaires mais également grâce à une collaboration étroite entre l'ENM et ses 1 200 partenaires, avocats, associations, administrations des trois pans de la fonction publique, entreprises,... ainsi qu'à la capacité d'adaptation remarquable développée par les élèves magistrats.

En 2021, le développement de cette culture de l'inter-professionnalité s'est aussi traduit par la diversification des stages organisés par la sous-direction des études auprès d'acteurs de la vie économique et sociale ou d'administrations, la participation d'avocats aux exercices de simulations dans la fonction juge des enfants (elle était jusqu'ici limitée aux exercices de simulations de tenue d'audiences correctionnelles), la participation de greffiers stagiaires, pour la première fois, à des exercices de simulation dans la fonction juge d'instruction, le développement des activités extérieures notamment auprès des services en charge des extractions judiciaires ou encore la création d'une nouvelle séquence sur l'organisation d'un tribunal judiciaire pour appréhender, dès les semaines d'accueil, les différents statuts des acteurs qui concourent à son fonctionnement ; séquence complétée en période d'études par des ateliers sur la communauté de travail co-animés par des CDF et des directeurs des services de greffe judiciaires et une séquence sur l'équipe autour du magistrat.

L'inter-professionnalité s'est aussi invitée chez les formateurs qui ont notamment co-construit un outil de formation sur le CJPM en partenariat avec l'École nationale de la protection judiciaire de la jeunesse, ont animé des séquences pédagogiques dans différentes écoles du RESP et ont participé à la conception et la mise en œuvre du tronc commun haute fonction publique (Cf supra).

3. Le développement d'une politique volontariste en matière de qualité de vie au travail

L'ENM développe depuis plusieurs années une politique de suivi individualisé de ses élèves afin de leur permettre une progression pédagogique linéaire.

En premier lieu, une attention particulière est portée aux aménagements nécessaires pour les personnes en situation de handicap. Ainsi, en lien avec la médecine de travail, et dans le strict respect de ses compétences partagées avec la cour d'appel de Bordeaux, l'ENM s'assure de l'adaptation des postes de travail en périodes d'études comme en périodes de stage pour dans le cadre des examens de classement. Pour les personnes fragilisées par des accidents de santé, un bilan de compétences par une structure spécialisée dans le handicap, peut être proposé.

Par ailleurs, pour l'ensemble de ses apprenants, l'ENM met en œuvre un dispositif global d'accompagnement professionnel qui s'appuie sur 2 axes :

- L'approche par compétences, déjà développée plus haut et qui s'appuie désormais sur les coordonnateurs régionaux de formation spécifiquement formés, ainsi que sur un réseau de formateurs en juridiction, en cours de formation ;

- Le coaching.

En 2018, l'École s'est en effet engagée dans une réflexion sur **l'accompagnement des élèves magistrats**. En effet, partant du constat, notamment de la brièveté de la formation des publics en reconversion professionnelle et des difficultés rencontrées par certains élèves à s'adapter à un nouveau métier, s'est imposée l'idée de proposer un dispositif de soutien personnalisé, destiné à favoriser l'acquisition des compétences fondamentales attendues d'un futur magistrat.

A titre expérimental, il a ainsi été proposé à l'ensemble des candidats à l'intégration directe de la promotion d'octobre 2018, à l'ensemble des stagiaires du concours complémentaire de la promotion 2019 et aux auditeurs de justice déclarés redoublants de la promotion 2016, de faire appel à un coach certifié et sélectionné par l'ENM.

Il s'agit pour les publics en reconversion de faciliter leur changement d'identité professionnelle dans les délais contraints imposés par leur calendrier pédagogique, et pour les auditeurs de justice, d'exploiter au mieux leur potentiel dans le cadre d'un stage de redoublement.

Ainsi, les élèves bénéficient d'environ 6 entretiens avec le coach qu'ils auront choisi, au cours desquels ils sont amenés à explorer leur motivation, leurs forces et leurs faiblesses sur le plan professionnel.

Cette expérimentation, qui a recueilli la satisfaction non seulement des élèves magistrats concernés, mais aussi des coaches, des formateurs et de la direction de l'ENM, a été systématisée pour les stagiaires des concours complémentaires et les candidats à l'intégration directe, dont le faible nombre facilitait cette généralisation. Elle est en cours de déploiement pour les auditeurs de justice et se poursuivra en 2021.

Les auditeurs de justice comme les stagiaires des concours complémentaires bénéficient enfin du soutien de l'ENM à l'issue des éventuelles décisions d'inaptitude. Les apprenants peuvent notamment, s'ils le souhaitent, s'entretenir avec une psychologue qui intervient chaque année à l'ENM. Ils sont reçus par le président et le vice-président du jury et ont accès à une permanence RH.

Pour les candidats à l'intégration directe, ce suivi en cas d'inaptitude, décidé par la commission d'avancement, est assuré par la direction des services judiciaires.

4. Le renforcement des compétences numériques des futurs magistrats

Dans le cadre du chantier « passeport numérique » concernant les 4 écoles du ministère, piloté par le secrétariat général et accompagné par les directions métiers, l'ENM a suivi les travaux du groupe de travail et expérimenté auprès de la promotion 2020 l'outil PIX comme support d'accompagnement du niveau 1 de ce passeport. Un parcours commun aux apprenants des 4 écoles (ENG, ENPJJ, ENAP et ENM), regroupant 7 compétences représentant un socle de base de culture générale numérique a ainsi été adopté.

Après un parcours d'évaluation suivi par les auditeurs de justice de la promotion 2021 entre la période d'accueil et le début de la période d'études, une session de certification a été organisée fin août 2021 pour l'ensemble de la promotion. Outre la formation sur l'appliquatif métier CASSIOPEE, la découverte de l'outil d'aide à la rédaction OARM ou la manipulation du logiciel PDF Xchange Viewer, les auditeurs de justice de la promotion 2021 ont pu découvrir l'outil NOE afin de se familiariser, sur un dossier utilisé en directions d'études fonctionnelles parquet et instruction, au nouvel environnement en lien avec l'audience pénale numérique travaillée dans le cadre d'une séquence spécifique et illustrée par l'expérience menée au tribunal judiciaire de Béthune depuis 2016 et suivie par les formateurs de la sous-direction des études.

La formation des auditeurs de justice au numérique n'est pas seulement technique mais est aussi destinée à les sensibiliser sur l'impact que peuvent avoir les nouvelles technologies sur leur office ou encore l'accès au droit. C'est ainsi que ce dernier thème a été abordé au regard de la transformation numérique tandis que la conférence sur l'acte de juger sera enrichie par un exercice expérimental sur l'impact des algorithmes dans la prise de décision encadré par un enseignant chercheur partenaire de l'ENM.

D.

INDICATEURS

► **Objectif 1** : s'assurer de la qualité du suivi de la formation dispensée à l'ENM.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
2-1-1 Nombre d'apprenants déclarés aptes à l'issue de la formation / nombre d'auditeurs de la promotion :			
- Auditeurs de justice	341 / 356	307/323	-
- Concours complémentaires	62 / 66	*	-
- Candidats à l'intégration directe	31 / 33	49/56	-

* En 2021, l'ENM n'a pas accueilli de stagiaires du concours complémentaire compte tenu du décalage du concours 2020 en 2021.

► **Objectif 2** : maîtriser le coût financier de la formation initiale d'un auditeur de justice.

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
2-2-1 Coût moyen annuel d'un stagiaire en école en équivalent temps plein	12 818€*	13 928 €*	Stabilité

* Coût n'incluant pas la rémunération des auditeurs de justice versée par le SAR de Bordeaux.

► **Objectif 3** : assurer une recherche appliquée en matière judiciaire en soutien des activités pédagogiques de l'École – département de la recherche et de la documentation

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
2-3-1 Nombre de produits documentaires et publications réalisées par l'ENM chaque année	91	73*	-

* L'indicateur inclut comme depuis 2020 toutes les productions du département de la recherche, diffusées sur intranet et internet, dont 30 produits accessibles sur internet :

• 40 bibliographies et 6 dossiers documentaires (FC) = 46 produits documentaires

• 11 veilles juridiques pénales + 11 veilles juridiques civiles = 22 veilles

• 5 n° des revues RJA et CDLJ et 2 ouvrages (nouvelles éditions) = 7 publications

* Dont accessibles sur internet, assurant une visibilité pour le grand public : 30 produits

• sans codes d'accès : 1 Revue justice actualités et 3 bibliographies

• avec codes d'accès (lié aux droits d'auteurs) 22 veilles juridiques + 4 Cahiers de la Justice publiés chez Dalloz



ACTION 3

ASSURER
LA FORMATION
CONTINUE
DES MAGISTRATS
FRANÇAIS

A.

MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE

La formation continue nationale des magistrats s'organise autour de 8 pôles de formation. Instaurée par le décret du 4 mai 1972, elle revêt un caractère obligatoire à hauteur de 5 jours par an, pour tous les magistrats professionnels de l'ordre judiciaire depuis le 1^{er} janvier 2008.

Les missions de la sous-direction de la formation continue (SDFC) s'articulent autour de 4 axes : préparer l'offre de formation continue nationale, gérer les inscriptions, assurer la mise en œuvre des actions inscrites au plan de formation continue nationale et coordonner la formation continue déconcentrée au sein de chaque cour d'appel.

Depuis le 1^{er} juillet 2017, la SDFC doit en outre satisfaire à l'obligation de formation continue de deux publics supplémentaires, les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT) et les magistrats honoraires exerçant des fonctions juridictionnelles, statuts créés par la loi organique du 8 août 2016.

1. Élaborer chaque année un plan de formation continue nationale

L'offre de formation continue nationale (cf. annexe 1) est préparée de façon à répondre aux mieux aux besoins des magistrats. Cette évaluation est le fruit d'un dialogue constant avec les magistrats eux-mêmes, mais également tous les partenaires de l'ENM : les écoles du Réseau des écoles de service public (RESP), les directions du ministère de la Justice, les acteurs collaborateurs de l'activité juridictionnelle (avocats, huissiers, notaires, associations, enquêteurs et universitaires...).

L'élaboration du plan de formation continue des magistrats est enrichie par l'avis du conseil pédagogique et arrêtée par le conseil d'administration de l'ENM.

La formation continue se décline selon une diversité de formats pédagogiques :

- Des sessions de formation de 2 à 5 jours proposées au sein des 8 pôles de formation (9 en incluant les langues). De nombreuses sessions co-organisées avec les institutions partenaires enrichissent l'offre déclinée par l'ENM et sont intégrées au catalogue de la formation continue.

- Des sessions dites modulaires : plusieurs modules sont proposés sur une même thématique permettant une réelle progression dans le développement des compétences, à l'exemple des sessions dites d'initiation suivies des sessions dites de perfectionnement. Les sessions dites « Retex » permettent également d'évaluer l'impact des actions de formation après quelques mois de retour en juridiction.

- Des cycles approfondis d'études : ils constituent des parcours qualifiants fondés sur l'approche par compétences. 4 nouveaux cycles ont été proposés en 2021 avec la création du CAJE, cycle portant sur la justice environnementale, le CAJUFAM qui aborde la justice de la famille et de l'état des personnes, le CAGEM, cycle approfondi de gestion et de management, et enfin le CEJUE, cycle européen d'études judiciaires européennes.

- Les sessions de changement de fonctions qui se déroulent 2 fois par an, durant 15 jours.

- Les stages individuels ou collectifs organisés par des partenaires institutionnels publics ou entreprises privées.

- Les colloques sur des sujets d'actualité ou émergents, en association avec l'ensemble des partenaires de l'École.

2. Gérer les inscriptions et mettre en œuvre les formations

Les inscriptions aux formations (cf. annexe 2) s'effectuent de façon dématérialisée via le site de l'offre en ligne et se déroulent en deux temps : au cours du mois de septembre de l'année N pour les formations de l'année N+1, lors d'une vaste campagne organisée par la SDFC, puis tout au long de l'année. La SDFC affecte les magistrats sur la ou les formation(s) de leur choix en s'efforçant de satisfaire prioritairement les 1^{er} et 2^e choix, sur les 4 exprimés par les candidats.

Les avis hiérarchiques sont recueillis et constituent de véritables leviers d'investissement de la formation continue. Ainsi, les chefs de cour et de juridiction sont des vecteurs essentiels jouant un rôle d'incitation et de responsabilisation des magistrats, en lien très étroit avec l'activité juridictionnelle des magistrats.

3. Coordonner les acteurs de la formation déconcentrée et délocalisée (FCD)

La FCD vient compléter, sous des formats plus courts, l'offre nationale afin de permettre la formation d'un plus grand nombre de magistrats, grâce à la proximité géographique des actions proposées et la mise en contact avec les partenaires locaux (cf. tableau évolution du nombre des actions de formation en FCD).

La SDFC délègue sur ses crédits, après approbation du conseil d'administration, le budget nécessaire à la mise en œuvre des plans régionaux de formation. Ceux-ci sont élaborés par les conseils régionaux de formation présidés par les chefs de cour, sur proposition des magistrats délégués à la formation continue déconcentrée. Les plans sont ensuite approuvés par la SDFC.

Fin 2021, il a été décidé une centralisation du budget auprès de la SDFC qui sera expérimentée dès 2022 afin d'offrir une harmonisation et une cohérence budgétaires pour toutes les actions de la FCD, en permettant dans le même temps de mieux répondre aux besoins pour la mise en œuvre des dites actions et de rationalisation du budget. Il a par ailleurs été décidé de passer des marchés publics nationaux qui permettront de répondre à des besoins similaires exprimés par plusieurs cours d'appel. Un premier appel d'offre pour les formations en langues a ainsi été lancé en fin d'année 2021.

De même, pour permettre un meilleur suivi et un meilleur pilotage des actions menées en formation continue déconcentrée, l'ensemble des tâches administratives, nécessaires à la gestion des actions de formation, seront centralisées au sein de la SDFC. Un travail préparatoire à cette réorganisation a été mené tout au long de l'année 2021, en lien avec les CRF et MDF.

B. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES

1. L'irruption du distanciel dans la construction de l'offre

► Les perspectives offertes dans le cadre de l'offre de formation

Comme indiqué précédemment, la SDFC a pu maintenir son offre de formation, malgré la crise sanitaire, grâce notamment à l'utilisation de deux outils permettant des formations à distance (Teams et Classilio). Cette offre en distanciel ne vient pas pour autant concurrencer l'offre classique de l'ENM proposée sur place. Le présentiel demeure en effet le format le plus adapté pour garantir la transmission du savoir pédagogique, et permettre des échanges les plus fluides possibles entre intervenants et participants.

L'offre en distanciel est donc vue comme une offre complémentaire, le présentiel restant le principe. Le déploiement d'une offre présentielle n'est pas sans soulever certaines interrogations.

D'abord au regard de la validation de la participation à ces actions au titre de la formation continue. A l'instar de ce qui est effectué pour des formations « classiques », avec émargement d'une liste de présence, la SDFC s'assure que, quel que soit l'outil utilisé, le contrôle des connexions puisse être rendu possible. Ce contrôle permettra par la suite de justifier la délivrance d'une attestation de formation par l'ENM, transmise ensuite à la DSJ, et qui permet de documenter le fait qu'une partie de la formation continue obligatoire a été effectuée. En outre, il est apparu rapidement essentiel que l'outil employé permette aux participants d'interagir, en direct, à la formation, par écrit ou oralement. Le distanciel suppose donc - a minima - une modération de la session pendant tout son déroulé.

Par ailleurs, si ce format peut paraître séduisant pour faciliter l'accès de participants éloignés géographiquement, notamment les ultramarins, à des formations, il se heurte à certaines limites, notamment celle du décalage horaire pour les diffusions en temps réel. Il peut a contrario s'avérer essentiel pour permettre à des intervenants, depuis l'étranger, de partager leur savoir, comme ce fut le cas pendant toute la crise pour des formations en langue.

Il ressort surtout que, sur des sessions programmées sur une semaine, le distanciel ne se révèle pas toujours adapté, voire même contreproductif, tant la concentration mobilisée derrière un écran est importante. Ce format peut ainsi être déconseillé pour les cours de langue de niveau débutant ou élémentaire. En revanche, il se révèle être un atout très précieux sur des actions de formations courtes, d'une journée ou de quelques heures.

L'offre en distanciel n'est en outre pas adaptée à toutes les thématiques et à certaines formations dont celle des changements de fonctions. Elle suppose au surplus une gestion très chronophage pour l'ensemble du personnel (tests techniques, installation du matériel, explications à fournir en amont...) et reste soumise aux aléas techniques (déconnexions..) qui peuvent créer une certaine frustration auprès des intervenants et participants.

Elle est enfin encore plus difficile à mettre en œuvre lorsqu'il s'agit d'un format mixte lequel requiert une double gestion (en présence et à distance), avec des modalités de mise en œuvre variées mais pas toujours efficaces. Ces diverses modalités ne permettent pas toujours une bonne interactivité entre tous, notamment pour ceux des participants assistant derrière leurs écrans à la formation alors qu'une autre partie est dans la salle.

L'usage du distanciel confronte ainsi la SDFC à de nouveaux enjeux de méthode de partage du savoir, mais il offre aussi de nouvelles perspectives, notamment quant à la durée des sessions jusqu'ici traditionnellement offertes dans l'offre de formation et invite à repenser celle-ci avec des formats de plus courtes durées.

Certains pôles comme le pôle humanités judiciaires, le pôle environnement judiciaire ou le pôle justice pénale, se sont ainsi saisis de l'outil distanciel pour faire des propositions pédagogiques nouvelles : soit via un format hybride, alternant présentiel et distanciel sur des modules s'étalant tout au long de l'année, soit sur des sessions présentées intégralement en distanciel. Ces offres, telles que « les rendez-vous de la crim org », ou « les vendredis de la crimino », ont ainsi été créés au catalogue 2022 et intégrées dans l'offre en ligne dès la campagne d'inscription de l'automne 2021.

► Les perspectives offertes hors formation validante : l'exemple d'avant-dire droit

Au-delà des formations validantes au titre de la formation continue, les webinaires et podcasts permettent aussi de proposer des séquences que chaque magistrat peut suivre s'il le souhaite, autour de débats et sujets d'actualité impliquant la justice et le monde judiciaire dans son ensemble : c'est la proposition qui a été ainsi faite via l'émission « Avant

dire droit », dont le premier numéro s'est tenu le 10 mai 2021 avec pour thème « Le magistrat face aux réseaux sociaux », en faisant le choix de cibler la pause méridienne pour permettre à un maximum de collègues en juridiction de pouvoir la suivre. La mise en œuvre de cette émission soulève elle aussi certaines interrogations quant aux méthodes pédagogiques employées : comment rendre attractif un contenu entièrement à distance sur une courte durée, comment trouver un « public » sur ce créneau ?

La formule est encore en expérimentation et sera perfectionnée sur 2022. Elle permet à la SDFC d'investir un champ très enthousiasmant, et de réfléchir à d'autres formats, comme ceux de podcasts, pour offrir d'autres espaces d'échanges, en complément de l'offre de formation.

2. Mieux soutenir la formation continue déconcentrée

La formation continue déconcentrée (FCD), ancrée dans les cours d'appel, repose à la fois sur les coordonnateurs régionaux de formation (CRF) et sur les magistrats délégués à la formation (MDF). Elle permet de répondre à des besoins spécifiques de formation, au plus proche des juridictions, et favorise le développement des contacts entre magistrats et partenaires régionaux, afin de faciliter la connaissance mutuelle et encourager le travail en commun.

Elle s'adresse ainsi à tous les magistrats du ressort des cours, mais également à l'ensemble des acteurs du monde judiciaire implantés sur ce même ressort. Les actions de formation en régions sont donc conduites en partenariat avec ces acteurs locaux : enquêteurs, avocats, notaires, personnel de la PJJ, etc. C'est d'ailleurs l'une des forces de la formation continue déconcentrée que de pouvoir réunir et faire dialoguer ces divers partenaires « de proximité » sur des thématiques précises.

Afin de soutenir le déploiement de ce type d'actions de formation, la sous-direction de la formation continue a engagé une réorganisation interne afin de centraliser toute la gestion administrative, auparavant dévolue aux CRF et aux MDF (et à leurs secrétariats lorsqu'ils en avaient un), auprès de deux gestionnaires. Ainsi, toutes les tâches reposant sur l'outil Open portal, convocations, attestations, renseignement des sessions, sont désormais effectuées par un secrétariat central, unique, rattaché à la SDFC.

Un regroupement annuel réunissant CRF et MDF à Paris, les 4 et 5 octobre 2021, a également permis d'échanger sur les grandes orientations pédagogiques et de proposer quelques axes prioritaires à déployer en région pour 2022 (la maltraitance sur mineurs, l'intérêt de l'enfant dans la cadre de la séparation parentale, la médiation civile avec les MARD, le kit de formation sur le droit de la peine, ou encore une action pédagogique sur la scène de crime, ...).

La formation continue déconcentrée demeure un complément indispensable à l'offre nationale du catalogue de formation continue, qui mérite de gagner en visibilité, avec une articulation entre les deux types d'offres à adapter en fonction des objectifs et besoins à pourvoir. Il s'agit là d'un axe de travail important à venir pour l'année 2022.

3. L'accès de l'ensemble des ressources pédagogiques FC sur une même plateforme

Poursuivant une démarche entamée en 2020 mais ralentie par la crise sanitaire, la SDFC, en collaboration avec le service ENM 3.0, a fait le choix de rendre accessible dans un seul et même espace l'ensemble de sa documentation pédagogique liées à ses sessions.

Cet espace, accessible aujourd'hui depuis la page intranet de l'ENM **sous l'onglet « E formation »**, et qui repose sur l'appliquet Moodle, abritera désormais **l'intégralité des ressources pédagogiques de la formation continue**. Un important travail a été fait en 2021 par toute l'équipe pour préparer cette bascule de la documentation, laquelle sera effective courant février 2022.

La plateforme comprendra alors les formations en ligne, des ressources pédagogiques pour les formateurs, toutes les ressources de la formation continue liées aux sessions du catalogue, un espace sur les outils-métiers, et, à terme, les ressources pédagogiques des autres sous-direction de l'École (dont les fascicules de la sous-direction des études).

Concrètement, et sous réserve évidemment de l'autorisation de cessions de droits des intervenants auteurs de la documentation rédigée, cela signifie que tout magistrat aura accès à l'intégralité des ressources pédagogiques liées au catalogue de la formation continue, et ce même s'il n'a pas suivi la session concernée par ces ressources.

C. PRINCIPALES ACTIONS MENÉES EN 2021

1. La poursuite du développement des cycles et parcours spécialisés

Depuis 2011, l'ENM s'est engagée dans la création de cycles de formation visant à permettre aux magistrats professionnels de renforcer leurs compétences sur des thèmes ou dans des domaines particuliers, en leur permettant de suivre un nombre important de jours de formation continue sur une, deux ou trois années. Ces cycles favorisent l'approfondissement d'une thématique et l'acquisition de connaissances et de savoir-faire spécialisés. Ils combinent différentes approches pédagogiques : enseignements théoriques, formations pratiques, mises en situation, stages. Les cycles ne sont accessibles qu'après examen d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae et après avis des chefs de juridiction et des chefs de cour.

Plébiscités par les magistrats soucieux de spécialiser leurs parcours, ces cycles ont été valorisés au sein du catalogue de formation continue et apparaissent désormais au sein d'un chapitre dédié, tant les compétences acquises y sont transversales.

Jusqu'à présent, depuis 2017, la SDFC présentait un seul nouveau parcours spécialisé par an : le cycle approfondi d'études sur la dimension internationale de la justice (CADJII) ; le parcours approfondi de contre-terrorisme (PACT) ; le cycle approfondi d'études de la justice des mineurs (CAJM) ; le cycle approfondi d'études en droit de la peine (CAEP).

Crise sanitaire oblige, l'année 2021 n'a pas permis la mise en œuvre de nouveaux cycles. En revanche, au cours de cette année, et en vue de l'année 2022, il a été décidé de la création de pas moins de 4 nouveaux cycles :

- Un cycle portant sur la justice environnementale (CAJE)
- Un autre portant sur la justice de la famille et de l'état des personnes (CAJUFAM)
- Un cycle approfondi de gestion et de management (CAGEM)
- Un cycle d'études judiciaires européennes (CEJUE).

Le premier cycle propose un accompagnement destiné aux magistrats civilistes et pénalistes français en charge des contentieux environnementaux et/ou de la santé publique, après la création de pôles régionaux environnementaux (PRE) dans chaque cour d'appel par la loi du 24 décembre 2020 relative au parquet européen, à la justice environnementale et à la justice pénale spécialisée.

Les trois autres sont également le reflet de besoins identifiés par l'École :

- En matière civile, pour mieux accompagner les magistrats souhaitant endosser des fonctions civilistes dont la technicité peut parfois engendrer quelques craintes ; il est ainsi apparu pertinent de proposer un cycle de formation dédié aux magistrats en charge des contentieux de la famille et de l'état des personnes afin de les spécialiser et de valoriser leurs compétences dans ce domaine.

- En matière d'accompagnement aux fonctions d'encadrement : si l'offre pédagogique était déjà assez présente sur cette question, elle n'était sans doute pas assez visible. Le CAGEM permet de regrouper et rationaliser une offre de formations déjà existantes sur la question managériale. Sa création correspond à une volonté de l'ENM formalisée en juin 2019 dans le contexte des travaux de la « Commission Thiriez ». Elle fait également suite à l'une des propositions du Conseil supérieur de la magistrature (CSM) dans le rapport rendu en février 2021 relatif à « l'attractivité des postes de premier président de cour d'appel et président de tribunal judiciaire ».

- Enfin, en matière de droit de l'Union européenne, le pari est de permettre aux magistrats de situer leur rôle dans la construction européenne et dans l'espace commun de liberté, sécurité et justice, en développant leurs compétences techniques et pratiques dans un domaine perçu comme aride, mais dont la bonne maîtrise est essentielle à la conduite des dossiers notamment d'envergure. L'ambition de ce cycle, ouvert à la fois à des magistrats et des avocats européens, et créé en vue de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne, est ainsi de contribuer à développer un réflexe européen au sein de la communauté judiciaire.

Ces cycles viennent ainsi étoffer l'offre du catalogue de formation continue. Ils offrent des formats plus longs que les traditionnelles sessions se déroulant sur une semaine. Ils ne visent pas à remplacer ces dernières, mais constituent un temps de formation précieux pour qui veut, à certains moments de sa carrière, se spécialiser sur un sujet, soit pour améliorer son office de magistrat dans le cadre de fonctions exercées, soit pour se préparer afin d'occuper dans l'avenir certaines fonctions.

2. De nouvelles sessions réalisées en 2021

L'année 2021 a été l'occasion de mettre en œuvre de nouvelles sessions préparées l'an passé. Sans les citer toutes, on pourra évoquer la première édition de la session dédiée au « **parquet des mineurs** » et celle sur « **la tenue d'une audience pénale numérisée** ».

Cette année a également vu le lancement d'une nouvelle session dédiée **au contentieux du handicap devant les pôles sociaux** (2 jours en présentiel en septembre), qui sera complétée en 2022 par une nouvelle session **sur le contentieux des accidents de travail et maladies professionnelles** en droit du travail et de la sécurité sociale.

Côté langues, une nouvelle formation en présentiel dédiée **au traitement de la délinquance sexuelle dans le cadre d'affaires dites « historiques »**, par le biais de l'étude du roman *One Law for the rest of us* de l'ancien juge anglais Peter Murphy, a été proposée, permettant aux participants de réfléchir sur la difficulté de poursuivre des affaires dont la seule preuve est « recovered memory ».

C'est également en 2021 que la SDFC a organisé, avec la collaboration de Florence Hermite, magistrate de liaison française à Washington, et de Christine Yurechko, Trial Attorney au sein du Département de la justice américain, un nouveau webinar sur le « **Recueil de la preuve pénale numérique aux USA** ». Destiné aux magistrats pénalistes intéressés par l'entraide pénale internationale, ce webinar visait à présenter les différentes modalités d'obtention de preuves électroniques sur le territoire américain avec une approche franco-américaine. Son objectif était avant tout opérationnel : permettre aux magistrats français d'optimiser la rédaction des demandes d'entraide pénale internationale en cette matière, pour en faciliter l'exécution, tant sur le fond qu'en termes de délai. Il s'est tenu via le logiciel VoiceBoxer qui a permis une traduction en simultané.

Enfin, outre les nouveaux cycles créés précédemment cités et d'autres nouvelles actions inscrites au catalogue 2022, 2021 a vu l'élaboration de nouvelles formations, avec pour certaines un élément de contexte particulier à prendre en compte, puisqu'il fallait anticiper la **préparation de la PFUE, la Présidence française du Conseil de l'Union européenne**. Dans cette perspective, **et en collaboration avec le département international de l'École**, la SDFC a ainsi soutenu la création de deux nouvelles sessions pour janvier 2022, la première sur **le parquet européen** et la seconde sur la création **d'un parcours e-learning sur ce même parquet européen**.

3. Les juridictions résolutive de problèmes : un projet de l'ENM financé par la MILDECA

Ce projet de l'École a émergé face au constat du besoin de repenser la prise en charge des délinquants pris dans les addictions aux stupéfiants. Entre la place toujours plus importante des affaires en lien avec les stupéfiants et les limites de la réponse carcérale dans certaines hypothèses, il est apparu urgent de réfléchir à des alternatives crédibles à l'enfermement et de veiller à faciliter les relations des acteurs de la santé et de la justice. L'objectif est ici de favoriser la connaissance réciproque de ces acteurs et de renforcer la formation des professionnels de justice sur les conduites addictives et l'entretien motivationnel notamment.

Les modèles anglo-saxons de justice résolutive de problèmes (États-Unis, Canada, Nouvelle-Zélande etc...), fondés sur la collaboration santé-justice et un positionnement judiciaire d'accompagnement vers la sortie de l'addiction et de la délinquance (approche motivationnelle), ont apporté un éclairage intéressant face à ces questions, et offert des réponses innovantes. Celles-ci ont donné lieu à de multiples travaux de recherche qui ont validé leur meilleure efficacité par rapport aux réponses répressives traditionnelles.

C'est ainsi que depuis 2016, le service de la formation continue de l'ENM s'est investi, avec le soutien de la MILDECA, dans le déploiement de formations pluri-institutionnelles sur les traitements judiciaires innovants de la toxicomanie.

A l'aide d'un comité scientifique, il a ainsi été constitué un kit pédagogique numérique comprenant de nombreuses vidéos (interviews de professionnels français et étrangers, audiences filmées fondées sur l'approche motivationnelle, documentation technique, exemples de protocoles etc...). Ces ressources sont diffusées sous forme de clés USB mais sont également mises en ligne sur la plateforme pédagogique de l'ENM.

Des initiatives locales s'étaient en outre développées sur différents territoires à la suite de voyages d'études à l'étranger réalisés d'initiative par des acteurs judiciaires, ou en lien avec les formations déployées par l'ENM, que ce soit avec le soutien de la MILDECA, ou encore l'accompagnement de la DACG (laquelle a écrit un guide sur ce sujet).

Un webinaire avait enfin été réalisé les 3 et 4 décembre 2020 sur pour faire le bilan de toutes ces actions passées, via un « **Retour d'expérience 2015-2020 – déploiement des juridictions résolutive de problèmes « addictions »** ».

Dans la continuité, en 2021, l'ENM a poursuivi son action :

- En diffusant auprès des publics concernés les conclusions de ce webinaire afin de permettre aux acteurs des dispositifs existants d'effectuer une analyse méthodologique de leurs projets. Un rapport de synthèse a ainsi été rédigé sur les conditions scientifiques de l'efficacité des juridictions résolutive de problèmes pour la prise en charge des délinquants souffrant de toxicomanie.

- **En proposant, en partenariat avec la MILDECA, à 3 juridictions** et ses partenaires de santé et justice de les accompagner à la création **de leur propre juridiction résolutive de problèmes (JRP)** en matière de traitement de la toxicomanie.

L'année 2022 verra donc la poursuite de ce projet ambitieux et enthousiasmant.

4. Renforcer les compétences linguistiques des magistrats

L'ENM a poursuivi en 2021 ses efforts pour fournir aux magistrats les outils fondamentaux de communication en langue étrangère et de compréhension des systèmes judiciaires étrangers.

En 2021, 624 auditeurs de justice et 230 magistrats ont été formés par la Section langues.

En 2021, dans le cadre de la formation continue nationale, 196 magistrats ont été formés par le biais de 19 formations intensives en langue anglaise et 4 en langue espagnole, aussi bien que 3 cours d'arabe et 1 cours d'espagnol hebdomadaire organisés au tribunal judiciaire de Paris (le PNAT) ou à la Cour de cassation (PG). 33 formations linguistiques (anglais et espagnol) ont été réalisées dans le cadre de la formation continue déconcentrée au bénéfice de 274 magistrats ; et 96 magistrats ont bénéficié d'un e-learning langues.

En complément des 4 formations linguistiques en espagnol (niveau élémentaire, intermédiaire et avancé), 11 formations en anglais (débutant, élémentaire, intermédiaire et avancé), 1 formation à distance de rédaction en langue anglaise, et 1 formation TOEIC (Test of English for International Communication), 6 formations thématiques en langue anglaise ont été organisées par la Section langues. Ces formations, dont l'outil de communication est la langue anglaise, visent un public de magistrats français déjà performant dans cette langue. Les thématiques traitent de sujets sociojuridiques et ont pour but d'amener les participants à échanger avec les intervenants, tous praticiens de pays anglo-saxons, sur des pratiques partagées, mais souvent abordées de façon différente dans les pays respectifs.

L'activité en 2021 a vu notamment la création d'une formation dédiée au traitement, par le biais de l'étude du roman *One Law for the rest of us* de l'ancien juge anglais Peter Murphy, de la délinquance sexuelle dans le cadre d'affaires dites « historiques ».

Il est à noter que, en dépit de la poursuite de la crise sanitaire, seulement trois formations ont dû être annulées en 2021, chacune pour des raisons différentes. Cinq formations – *From Nuremberg to the ICC ; Civil Justice in England and the USA* ; et 3 formations intensives de niveau élémentaire, intermédiaire et avancé en langue anglaise – ont quant à elles été transformées en formations virtuelles en avril 2021.

Une première expérience de format « mixte » a démontré que la fermeture des frontières n'est plus un obstacle aux formations de pratiques professionnelles comparées : la présence du coordonnateur de formation et des participants dans une même salle alors que l'intervenant intervient via un lien virtuel ne nuit pas nécessairement à la qualité de ces formations thématiques grâce au « binôme » formé par les intervenants.

Pour ce qui concerne la validation des compétences, le Test TOEIC a révélé un taux de 95% de niveau B2 et plus (7 C1 ; 11 B2 ; 1 B1) parmi les 19 candidats en 2021 (contre 90% en 2020). Ce niveau est le minimum requis par la Commission Européenne pour participer aux séminaires linguistiques du REFJ ou au programme d'échanges des autorités judiciaires (PEAJ).

► Demande et participation

Le nombre de candidatures est à la baisse en 2021 – 626 candidatures (contre 885 en 2020), ainsi que le nombre de places offertes – 435, contre 483 en 2020. Par contre, le nombre de magistrats formés en 2021 en formation continue nationale est à la hausse (196 en 2021 contre 167 en 2020). Le chiffre de 69% de magistrats formés par rapport au nombre d'inscrits a rejoint le taux de l'avant-Covid (69% en 2019 également). Il est donc possible de conclure que malgré une offre légèrement réduite, on arrive à former autant de magistrats, même en cas d'un nombre réduit de candidatures.

► Un taux de satisfaction élevé

Toutes sessions linguistiques confondues, que ce soit en présentiel ou distanciel, le taux de satisfaction en 2021 s'élève à 92% de très satisfaits, 6% de satisfaits (90% et 10% en 2020) et 2% de moyennement satisfaits. Les 2% sont attribués à 2 participants qui ont dû suivre en avril 2021 une formation en langue anglaise de niveau élémentaire en distanciel – ces cours virtuels sont en effet très difficiles à suivre pour les niveaux débutant et élémentaire et sont à éviter.

► Le dispositif en formation continue déconcentrée

S'agissant des cours de langues proposés par les coordonnateurs régionaux de formation et magistrats délégués à la formation en formation continue déconcentrée, la langue anglaise a été la seule langue retenue en 2021.

En effet, le contexte sanitaire n'a pas permis de développer les projets de cours de langue en FCD comme à l'accoutumée. Les cours organisés ont porté principalement sur des reports de sessions qui auraient dû se dérouler en 2020.

Au total, environ 240 magistrats ont été inscrits aux cours d'anglais général ou juridique (209 en 2020). 22 groupes ont été constitués pour les magistrats inscrits dans les tribunaux et/ou cours d'appel de Paris (9 groupes), Versailles (2 groupes), Nîmes et Avignon (2 groupes), Nice (1 groupe), Douai (2 groupes), Rennes (1 groupe), Lyon et St Etienne (4 groupes) et Grenoble (1 groupe). La Cour de Cassation a également mis en place des cours d'anglais juridique au bénéfice de 38 magistrats de son ressort.

Une trentaine de magistrats de l'ENM (CDF) et du ressort de la cour d'appel de Bordeaux ou de Paris ont pu profiter également de cours hebdomadaires d'anglais ou d'espagnol proposés par la Section langues au sein de l'École. Ces cours s'adressent également aux agents de l'ENM.

Il est intéressant de noter que le nombre de magistrats inscrits en formation continue déconcentrée rejoint depuis deux ans le nombre inscrit en sessions de formation continue nationale. La crise sanitaire a sans doute contribué à ce phénomène en rendant la capacité de se former sur son lieu de travail plus attractif et en évitant le déplacement vers Paris en cette période incertaine.

► Formation en ligne

96 magistrats (dont la plupart a participé également à une formation en présentiel à Paris) ont fait la demande de bénéficier d'une formation complémentaire en e-learning), que ce soit en langue anglaise, arabe ou espagnole. Cette formation est valable 12 mois à partir du moment où le magistrat est inscrit et permet un accès illimité aux cours en ligne qui peuvent comprendre les cours de conversation si le magistrat en fait la demande.

D.

INDICATEURS

► **Objectif 1** : garantir une offre de formation en adéquation avec l'obligation de formation continue pour tous les magistrats.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
3-1-1 Nombre de magistrats présents à au moins une séquence de FC	4 125	6 390	-
3-1-2 Nombre d'actions de formation réalisées (cf. tab annexe 1)	204 (36 en distanciel +168 en présentiel)		-
3-1-3 Taux de présents parmi les magistrats en exercice sur des actions de FC	47,46%	72,84%	100%
<i>Nombre de magistrats français en exercice (source : DSJ)</i>	8 692	8 773	
3-1-4 Taux de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire (sur tous les catalogues)	22%	43%	75%
<i>Nombre de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire</i>	1 751*	3 777	

► **Objectif 2** : accompagner les magistrats dans l'évolution de leur carrière.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
3-2-1 Taux de magistrats ayant suivi la formation obligatoire de changement de fonction par rapport aux magistrats ayant changé de fonction et soumis à l'obligation de suivre cette formation :	86%	90%	100% des magistrats concernés par une formation de changement de fonction obligatoire
Nombre de présents / nombre d'inscrits d'office	538/589	646/721	
- Nouveaux chefs de juridiction	72%	69%	
	34/44	36/52	
- Nouveaux chefs de cour	86%	18/19	
	12/ 14	18/19	
- Nouveaux secrétariats généraux	72%	93%	
	29/36	25/27	

E.

ANNEXES

► Annexe 1 : Actions de formation continue nationale.

Année		Sessions	Sessions modulaires*	Colloques	Stages collectifs	Stages** individuels et formations diplômantes	Total
2017		237	24	20	63	164	508
2018		275	33	12	57	164	541
2019		248	31	22	64	198	563
2020***	Distanciel	20	13	2	0	1	36
	Présentiel	70	25	2	8	63	168
2021	Distanciel	86	3	3	3	14	109
	Présentiel	173	38	8	37	147	403

*Sessions comprenant plusieurs modules (y compris le CADEJ et le PFC).

** Les stages individuels sont comptabilisés avec les formations diplômantes.

***Les formations diplômantes réalisées en 2020 ont été suivies en distanciel pour les modules sur la période de confinement.

► Annexe 2 : Evolution des inscriptions en formation continue nationale.

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de magistrats (chiffres du ministère)	8 165	8 363	8 557	8 692	8 773
Nombre de magistrats inscrits	6 277	6 405	6 754	6 768	7 057
Taux de formation (Nombre inscrits/Nombre magistrats)	76,88%	76,59%	78,93%	77,86%	80,44%
Nombre d'actions réalisées	508	541	563	204	512
Jours offerts	52 840	55 856	55 485	61 285	56 112
Jours de présence	31 385	31 913	32 992	14 565	32 382
Taux de fréquentation (Jours présence/jours offerts)	59,40%	57,13%	59,46%	23,77%	57,71%

► **Annexe 3** : Evolution du nombre de magistrats présents aux sessions « Changement de fonction ».

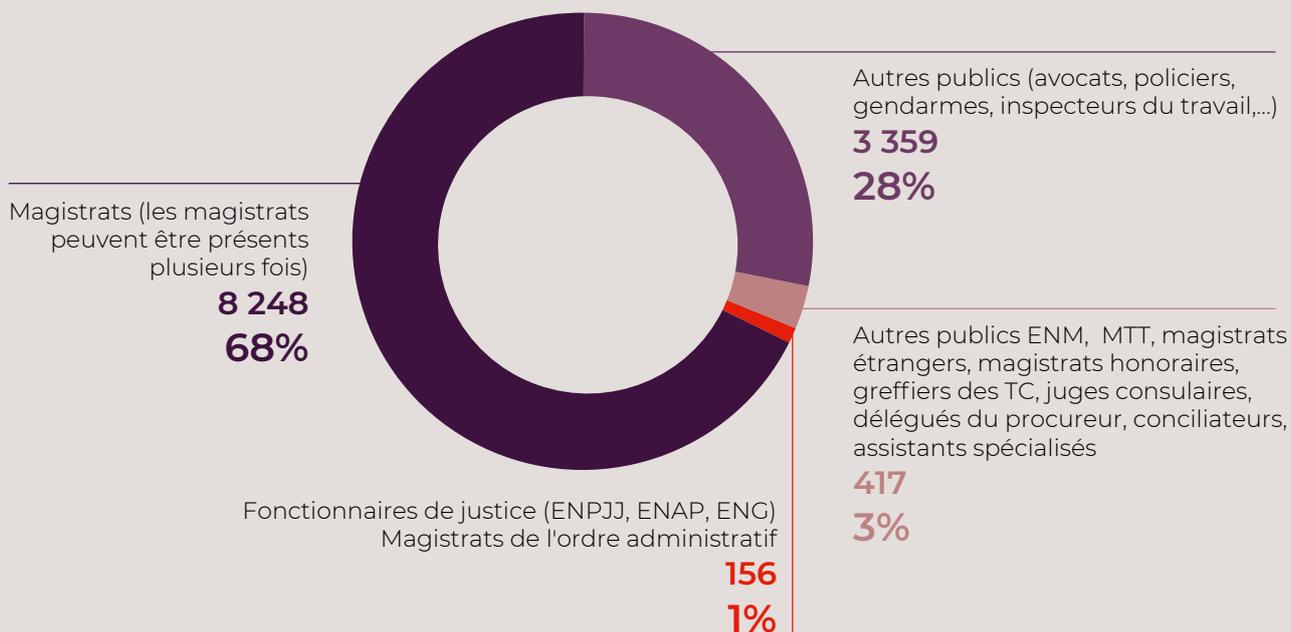
Sessions	2017	2018	2019	2020	2021
TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE					
Juges des libertés et de la détention*	79	41	29	10	35
Application des peines	52	47	41	39	52
Enfants	39	48	54	57	53
Instance***	64	63	73	76	
Instruction	54	62	54	56	67
Parquet	31	45	50	51	33
Siège T.G.I.	98	127	141	146	124
Juge des contentieux de la protection***	-	-	-	5	86
Vice-Présidents et juges placés	30	30	27	25	34
TOTAL 1	447	463	469	465	484
COUR D'APPEL					
Présidents et conseillers de Cour d'appel	116	143	131	127	121
Parquet général	24	38	39	39	24
Présidents et conseillers de chambre de l'instruction	15	20	18	18	17
TOTAL 2	155	201	188	184	162
TOTAL	602	664	657	649	646

**Création en 2017.

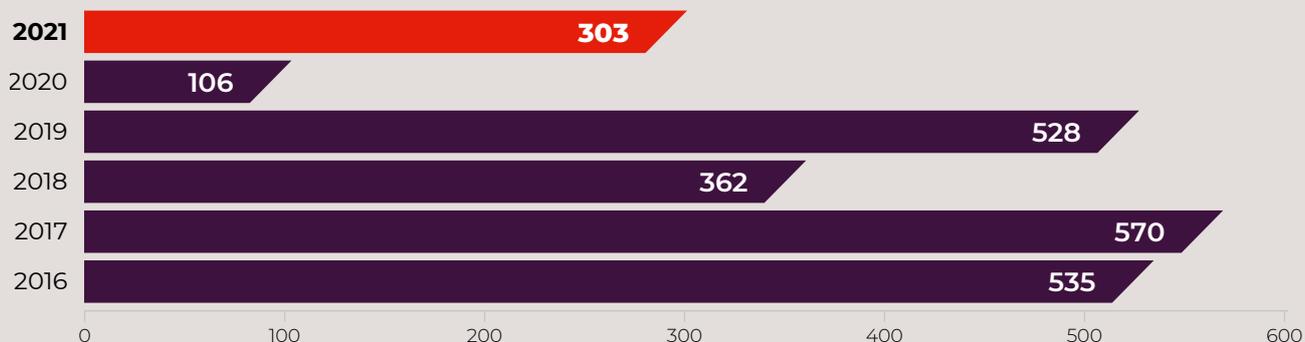
***Création en 2020.

***Plus de changement de fonction instance en 2021.

► **Annexe 4** : Répartition par public des participants présents aux actions de formation continue nationale.



► **Annexe 5** : Evolution du nombre d'actions de formation continue déconcentrée 2016-2021.



► **Annexe 6** : Les sessions de formation continue déconcentrée en 2021.

Nombre de sessions de formation	303
Nombre d'inscrits sur les sessions de formation (magistrats et publics extérieurs)	3 003
Nombre de magistrats inscrits sur les sessions de formation	2 129
Nbre de thématiques de sessions de formation proposées (*)	155

► **Annexe 7** : Les thèmes des sessions de formation 2021.

Les thématiques ont été réparties en 5 pôles qui sont les suivants :

- Adapter sa posture professionnelle.
- Administration de la justice.
- Développer les compétences techniques de sa fonction.
- Acquérir et mobiliser des savoirs pluridisciplinaires.
- Découverte de l'environnement professionnel et du patrimoine local.

ADAPTER SA POSTURE PROFESSIONNELLE

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
Supervision	3
L'intervention : échanger sur nos pratiques professionnelles	1
Accompagnement des pratiques professionnelles JAF/JE	1
Atelier co-développement	2
Atelier pratique : L'audience correctionnelle	1
Colloque « Audition de l'enfant et le JAF »	1
La médiation	3
La communication non-violente	1
La gestion des émotions et du stress	1
L'émotion, partie au procès ?	1
La présidence des audiences dématérialisées	1
Pratique de la chaîne pénale dans un TJ	1
Le recrutement professionnel	1
Préparer sa mobilité	1
Le calcul de la retraite	1
Statuts et fonctions du magistrat honoraire	1
Réunion annuelle des juges aux affaires familiales 2021	1
Regards croisés sur les relations avocats magistrats	1

ADMINISTRATION DE LA JUSTICE

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
Les gestes qui sauvent	1
PSC1	1
Manipulation des extincteurs	1
Dalloz : découverte de l'outil numérique	1
CASSIOPEE Magistrats	2
NOE	1
PDF-XCHANGE VIEWER	1
L'utilisation de la plateforme TIG 360	1
Logiciels métier du parquet -VIGIE BIE	1
Outlook 2016	1
Trames sur Open Office	1
JLD étrangers et WINCI	1
Statuts et fonctions du magistrat honoraire	1
Réunion annuelle des juges aux affaires familiales 2021	1
Regards croisés sur les relations avocats magistrats	1

(**) nombre de fois ou la formation a été réalisée à l'identique ou décliné sous une forme proche dans plusieurs cours.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES DE SA FONCTION

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
La protection des victimes	1
La réforme du divorce	3
Le code de la justice pénale des mineurs	8
La gestion du patrimoine des personnes vulnérables : majeurs et mineurs	1
Audition et discernement de l'enfant	1
La lutte contre la délinquance juvénile dans un contexte transfrontalier	1
Droit pénal économique et financier	1
Actualité de droit pénal général et spécial	1
Les nullités en matière pénale	1
Pratique de l'entraide judiciaire pénale internationale	1
Aspects théoriques et pratiques des procédures pénales transfrontalières	1
Actualité droit pénal et procédure pénale	1
Actualités en droit pénal des affaires	1
Actualités en droit pénal routier	1
Droit de la peine	6
Actualité droit civil et procédure civile	8
Colloque actualité des procédures collectives et droit des sûretés	1
Les procédures collectives	3
La procédure participative	1
La réforme du droit des procédures collectives et des sûretés	1
Maîtriser les pièges de la procédure d'appel	1
Actualité jurisprudentielle de la procédure d'appel	1

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
La jurisprudence de la Cour de cassation en matière de saisies et confiscations pénales	1
La jurisprudence européenne en propriété intellectuelle	1
Actualisation des connaissances en droit des mesures d'exécution	1
Colloque sur la médiation civile	1
La médiation : regards croisés et mise en pratique du processus. Prescrire efficacement la médiation judiciaire	1
L'Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués (AGRASC)	7
La confiscation des avoirs criminels au niveau transfrontalier	1
La caisse des dépôts et consignations	1
La consignation civile	1
Actualités du droit européen	1
Actualités en droit du travail	1
Comment « apprécier » les soins pénalement ordonnés ?	1
l'hospitalisation d'office	1
Contrôle de proportionnalité	1
Des impayés à l'expulsion locative : « Regards croisés »	1
Droit de la famille	2
Droit de grève et continuité du service public	1
Droit de la consommation : la refonte du Code de la consommation	1
Droit de l'environnement	1
Actualités du droit social	1
Droit du dommage corporel	1
La réparation du préjudice corporel	1
L'aménagement des peines en milieu fermé	1
L'exécution et l'aménagement des peines en milieu ouvert	1
la comparution immédiate	1
La justice restaurative : principes et promesses	1
La motivation de la peine	1
La responsabilité pénale du dirigeant	1
La réparation du préjudice économique (formation à distance CA Paris/EFB)	1
Le droit international privé en droit de la famille	1
Le juge des libertés et de la détention et le droit des étrangers	1
Les conséquences des procédures collectives sur l'instance sociale	1
Les enjeux du patrimoine	1
Les points clés de la réforme du droit des contrats et les pièges du droit transitoire	1
Les vrais faux changements à la responsabilité contractuelle par la réforme de 2016	1
L'expertise en construction, particularités	1
La publicité foncière	1
Fonctionnement du casier judiciaire national et interaction avec les juridictions	1
La préparation d'une audience hors normes : l'organisation du procès des attentats du 13 novembre 2015	1

ACQUÉRIR ET MOBILISER DES SAVOIRS PLURIDISCIPLINAIRES

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
Organisation et missions de la Police, de la Gendarmerie et de la Justice en France et en Allemagne	1
Les données PNR (Passenger Name Record)	1
L'intelligence artificielle et la justice pénale	1
Colloque sur le thème de la « La cohérence »	1
Sécurité routière	1
Sûreté ferroviaire	1
Journée Biodiversité	1
L'agence nationale du travail d'intérêt général	1
Les Domaines	1
Actualité fiscale	1
La réforme des sûretés par l'ordonnance n°2021-1192 du 15 septembre 2021	1
Le pacte sur la migration et l'asile du 23 septembre 2020	1
L'Aide à l'entrée ou au séjour irréguliers	1
Les formes méconnues de la citoyenneté	1
L'interculturalité : les gens du voyage	1
Le réseau judiciaire européen et les dossiers familiaux transfrontières : régimes matrimoniaux, divorce et obligations alimentaires	1
Comptabilité	1
Commissaires aux comptes	1
Regards croisés sur la réforme du Droit des entreprises en difficulté (ord. n°2021-1193 du 15/11/2021)	1
Droit des entreprises en difficulté : Prévention, règlement amiable conciliation	1
Droit des sociétés : Fusions, scissions, apports partiels d'actifs et TUP	1
Droit des sociétés : opération de rachat avec effet de levier (LBO)	1
Droit des sociétés : structures unipersonnelles d'exercice	1
Les fraudes à la TVA	1
Technique de liquidation du patrimoine	1
Cybercriminalité : la délinquance économique par le biais du numérique	1
Les armes	6
Entomologie médico-légale	1
Formation Comprendre, agir et prévenir les radicalisations violentes	1
Une approche islamologique face au djihadiste	1
Lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme selon les banquiers et terroristes	1
L'islamisme, de la théorie à la pratique, du monde musulman vers la France	1
La laïcité - Le traitement judiciaire de la radicalisation	1
Prévention et lutte contre la radicalisation et le terrorisme	1
Prévention, lutte et désengagement radical	1
la radicalisation violente, des éléments pour comprendre ce phénomène".	1
La lutte contre la corruption	1
L'agence Française Anticorruption et ses missions	1
L'archéologie judiciaire	1
Le phénotypage ADN en criminalistique (le portrait-robot génétique)	1

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
Le portrait-robot génétique	1
L'examen d'âge osseux	1
Lecture et exploitation des analyses biologiques chez les personnes dépendantes (alcool & stupéfiants)	1
La toxicologie en 2021	1
Journée de rencontre psychiatrie-justice	1
La violence dans le contexte d'événements sportifs	1
Les femmes auteures de violences sexuelles	1
Les violences sexuelles	1
Prise en charge des auteurs de violences sexuelles : quelles spécialisations ? quelles spécialités ?	1
Soins aux auteurs de violences sexuelles	1
Approche psycho-sexologique des auteurs de violences sexuelles	1
État des connaissances scientifiques sur le syndrome du bébé secoué	1
L'enfant, ses droits, sa protection : regards croisés	1
« Loi Schiappa » contre les violences sexuelles et sexistes	1
Les violences conjugales	4
Les violences intrafamiliales	2
Psychopathologie de l'adulte	1
Harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail	1
Identifier et protéger les mineurs à risque ou victimes d'exploitation sexuelle ou de traite des êtres humains	1
Les tueurs en série à la française	1
Les Dominicains, la modernité et le droit	1

DÉCOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DU PATRIMOINE LOCAL

Intitulé ou thématique de la formation	Nombre de sessions
Visites de sites ou de service	19
Journée nouveaux arrivants	5

► **Annexe 8** : Les sessions linguistiques en 2021.

Les activités en formation continue nationale en 2021	Valeur
Nombre de candidatures	626
Nombre de places offertes	435
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation linguistique*	196
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'un e-learning (en anglais, arabe ou espagnol)	96
Nombre de langues vivantes proposées (anglais, espagnol, arabe)	3
Nombre de sessions de formation en langues proposées**	30
Nombre de sessions thématiques dans une langue étrangère***	10

Les activités en formation continue déconcentrée	Valeur
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues***	274
Nombre de langues vivantes proposées (anglais, espagnol)	2
Nombre de sessions de formation en langues proposées****	33

* (Magistrats inscrits 285 [dont 24 en cours d'arabe et PG Cour de Cassation en espagnol], mais présence effective 196 – donc 89 désistements en cours d'année)

** (8 thématiques en anglais ; 1 TOEIC ; 1 rédaction +16 cours intensif sur 5 jours + 4 cours arabe/espagnol hebdomadaires)
[3 annulées : 2 thématiques en anglais (Television & Law ; Native American Indians and Law) > Covid ; 1 cours intensif sur 5 jours (niveau intermédiaire) en anglais > pas assez d'inscriptions pour la date proposée – vacances scolaires février]

*** Proposées 8 + 1 TOEIC + 1 rédaction à distance ; effectuées 6 + 1 TOEIC + 1 rédaction

► **Annexe 9** : L'évolution des sessions linguistiques 2017-2021.

Sessions	2017	2018	2019	2020	2021
L'évolution des sessions linguistiques 2017-2021	907	905	904	885	626
Nombre de places offertes catalogue langues	495	519	495	483	435
Nombre d'actions proposées en FCN	32	31	30	28	30
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en présentielle (FCN+FCD)	453 (FCN 263 FCD 190)	402 (FCN 261 FCD 141)	324 (FCN 198 FCD 126)	424 (FCN 167 FCD 257)	470 (FCN 196 FCD 274)
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en e-learning (FCN+FCD)	105	108	111	109	96
Nombre de langues proposé (FI+FCN+FCD)	6 (FI 4, FCN 2, FCD 4)	7 (FI 4, FCN 2, FCD 5)	5 (FI 4, FCN 2, FCD 3)	6 (FI 4, FCN 2, FCD 4)	4 (FI 4, FCN 2, FCD 2)



ACTION 4

ASSURER LA
FORMATION
INTERNATIONALE
DES MAGISTRATS
ET DÉVELOPPER
LA COOPÉRATION
INTERNATIONALE

A.

MISSIONS DU DÉPARTEMENT INTERNATIONAL

La formation judiciaire joue un rôle structurant dans le renforcement ou le perfectionnement d'un système judiciaire.⁶ Elle accompagne en effet efficacement les réformes en cours, en permettant aux magistrats formés de mieux appréhender les évolutions de leurs systèmes. Elle participe à la reconstruction d'un État en sortie de crise. À moyen terme, une formation efficace constitue un atout systémique, de nature à fiabiliser les décisions judiciaires, à promouvoir l'indépendance de la justice et l'État de droit.

Dans ce cadre, le département international a pour missions :

- ▶ **La formation initiale et continue des magistrats et futurs magistrats d'États étrangers ;**
- ▶ **La coopération européenne et internationale, notamment par la diffusion des connaissances juridiques et judiciaires, et le développement des systèmes judiciaires étrangers.**

L'ENM est ainsi chargée de mener l'ensemble des actions de coopération internationale dans le champ de la formation des magistrats. Ces actions consistent essentiellement à :

- ▶ Accueillir en formation des magistrats ou futurs magistrats étrangers dans ses locaux, pour des périodes pouvant s'étendre jusqu'à 10 mois ;
- ▶ Dispenser des formations dans les pays la sollicitant, par l'envoi d'experts ou l'organisation de conférences internationales.

L'ENM contribue au développement des systèmes judiciaires étrangers en transmettant son expérience à d'autres écoles de formation des magistrats. Elle ouvre ses portes chaque année à plus de trente délégations étrangères, venues découvrir le modèle français de formation judiciaire. Elle organise de nombreuses formations de formateurs, en France comme à l'étranger.

Elle s'investit dans nombre de projets de création ou de renforcement d'écoles de la magistrature étrangères, en accompagnant ces écoles dans le cadre de projets pluriannuels structurés, portés directement, ou par l'intermédiaire d'opérateurs, et

financés par des bailleurs internationaux ou par le pays bénéficiaire.

L'ENM est par ailleurs particulièrement investie dans la dimension européenne de la formation judiciaire. La constitution d'un espace judiciaire européen nécessite la formation des magistrats à l'échelle de l'Union européenne. Cette formation intervient, tant dans le cadre de projets européens conçus et mis en œuvre par l'ENM, qu'au sein du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ).

En menant ces activités, le département international entend ainsi contribuer aux objectifs suivants, tels qu'énoncés dans la stratégie internationale de l'ENM :

- Contribuer à la création d'un espace judiciaire commun en Europe ;
- Renforcer les systèmes judiciaires étrangers ;
- Promouvoir les valeurs et les principes fondamentaux du système français.

B.

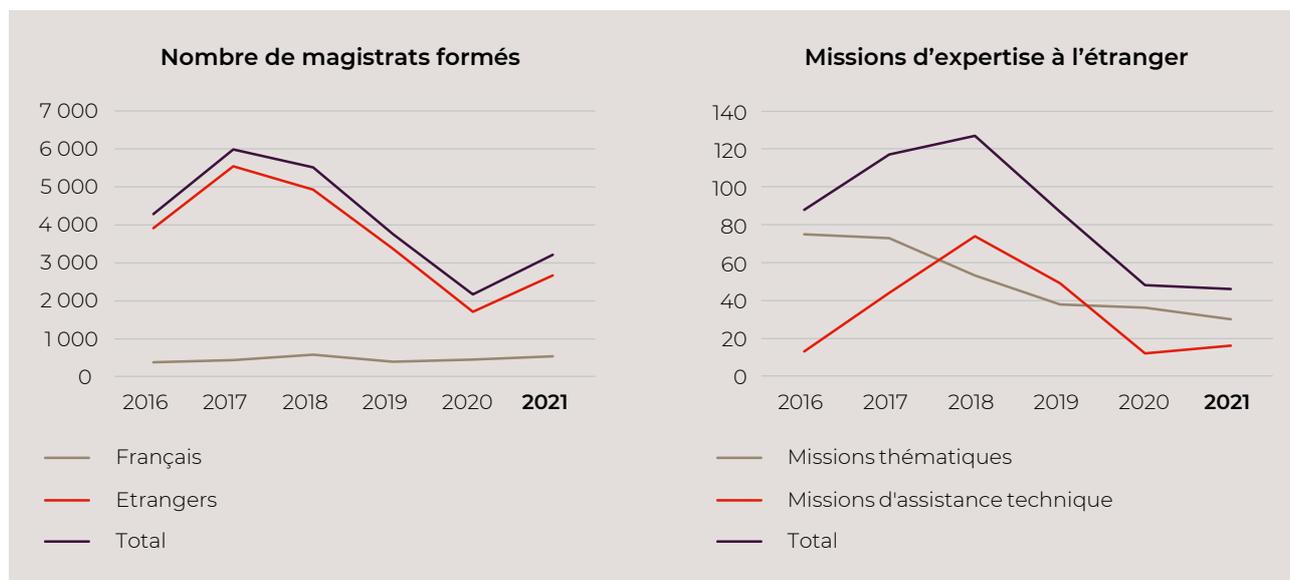
ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES

1. Une année marquée par la sortie de la crise sanitaire et tournée vers l'avenir

L'année 2021 a été une année hybride, avec la poursuite de la crise sanitaire et des activités en distanciel tout au long du premier semestre. La reprise des déplacements et des activités en présentiel au second semestre a été par ailleurs très active. Le bilan est celui d'une augmentation du nombre de magistrats formés par rapport à l'année précédente avec au total 2625 magistrats étrangers formés en 2021.

Si ce nombre apparaît moins important qu'au cours des années précédentes, en raison de l'impact de la crise liée au Covid 19, la comparaison avec 2020 démontre une belle reprise de l'activité internationale alors que le contexte sanitaire mondial demeure préoccupant et incertain. Surtout, cette augmentation correspond à une inversion de tendance puisque le nombre de magistrats formés était en diminution les années précédentes.

(6) Comme l'a rappelé la déclaration mondiale des principes de la formation judiciaire adoptée le 8 novembre 2017, « La formation judiciaire est essentielle pour garantir un haut niveau de compétence et de performance. La formation judiciaire joue un rôle fondamental pour garantir l'indépendance de la justice, l'État de droit et la protection des droits de tous » (article 1er).



► Développement de nouveaux outils et de la communication

Le département international a su développer une offre de formation à distance via notamment un applicatif spécifique que l'équipe, mais aussi les directeurs de session et les intervenants ont dû appréhender afin de pouvoir proposer des formations à distance avec un interprétariat simultané. Une partie du catalogue a ainsi été maintenue en ligne au cours du premier semestre 2021 afin de faciliter une participation du plus grand nombre aux différentes sessions.

La multiplication des canaux de diffusion de l'offre de formation, non seulement via les postes diplomatiques ou les partenaires tels que Campus France ou expertise France, mais aussi par le lancement du site internet en anglais et la mise à disposition de contenus sur le moodle du département international ou celui consacré à Eunomie, réseau des magistrats étrangers formés par l'ENM, ont vocation à augmenter la participation des publics étrangers.

► Stabilisation des effectifs et poursuite de la professionnalisation du département

En 2021, le département a accueilli :

- Un chargé de coopération internationale (en remplacement d'un départ)
- Une assistante administrative (fonctionnaire en remplacement d'un contractuel)

Le travail de stabilisation des effectifs et de professionnalisation du département international initié en 2019 a été poursuivi en 2021.

En effet, le renouvellement du tiers de l'équipe intervenu en 2020 a justifié de poursuivre la réflexion sur la transmission des compétences, ainsi que sur la formation et l'intégration des nouveaux arrivants

dans l'équipe. La crise sanitaire a, en outre, induit un repositionnement des uns et des autres sur de nouvelles missions dont il est apparu nécessaire de tenir compte.

L'ensemble des membres du département international a été mobilisé pour identifier collectivement des axes de travail, dans le cadre du projet de service élaboré en février 2021, mais aussi à l'occasion d'une réunion dédiée en juin 2021 et qui a permis de travailler sur l'organigramme et le rôle de chacun, magistrats et non magistrats. Une nouvelle appellation a ainsi été décidée consensuellement pour désigner les chargés de mission non magistrats qui sont désormais « chargés de coopération internationale », désignation plus conforme à la réalité de leur activité. Cette modification a été intégrée au répertoire des métiers de l'Ecole. En outre, des référents avaient été désignés au sein du département afin d'assurer une cohérence et une continuité sur des thématiques prioritaires et transversales, telles que la professionnalisation du vivier d'experts, l'environnement, le numérique, la valorisation de la matière civile ou encore la lutte contre la corruption. Des propositions ont été élaborées concernant en particulier l'alimentation et l'animation du vivier d'experts du département international et ont vocation à être mises en œuvre en 2022.

Parallèlement, le travail réalisé avec le Secrétariat général a permis de stabiliser le schéma d'emplois et les effectifs du département par l'intégration dans le plafond à compter de 2022 de deux emplois du département jusqu'ici financés en recettes fléchées. La sécurisation de ces deux postes devrait contribuer à conserver les compétences au sein du département dans la mesure où il ne compte plus, désormais, qu'un seul poste hors plafond et financé sur recettes fléchées.

Surtout, cette stabilisation du schéma d'emplois a été accompagnée d'une CDIisation de deux agents du département et d'une promotion interne d'une chargée de projet désormais chargée de coopération internationale. Cette décision est en lien avec la réflexion menée sur l'attractivité des emplois au sein de l'École et en particulier au sein du département international afin d'offrir à ses membres une meilleure reconnaissance et des perspectives de promotion ou d'évolution en interne..

2. Les grandes tendances depuis l'adoption de la stratégie internationale en 2018

Les trois dernières années (2018-2021) ont été marquées par :

► Un fort investissement européen

Membre fondateur du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ), l'ENM a poursuivi son investissement au sein de ce Réseau. En effet, après avoir présidé le comité de pilotage entre janvier 2014 et décembre 2019, elle a continué de jouer un rôle actif dans l'ensemble de ses groupes de travail. Ainsi, et outre la mise en œuvre annuelle des projets de formation à l'échelle de l'Union européenne, tant en matière civile que pénale, l'École a accompagné, voire dans certains cas initié des évolutions et nouveaux projets au sein du REFJ.

En 2021, le REFJ a notamment innové en travaillant sur le renforcement des activités en ligne mais aussi sur de nouvelles activités.

Lancement de programmes d'échange pour les personnels des tribunaux et réflexion sur un offre de formation pertinente :

L'intégration des personnels des tribunaux au sein du Réseau, et notamment de l'École nationale des Greffes (ENG) comme membre associé, a été entérinée lors de l'assemblée générale du Réseau européen de formation judiciaire du juin 2021.

Cette évolution a été soutenue par l'ENM qui a notamment participé au groupe ad hoc créé en mars 2021 afin d'approfondir la réflexion sur la mise en place des échanges à destination des personnels de greffe. En effet, dans sa stratégie pour la période 2021-2027, le REFJ avait défini « les personnels des tribunaux » et parallèlement a mené une étude de 2019 à 2021 sur les besoins de formation du personnel judiciaire au droit de l'UE.

Une première réunion a donc eu lieu fin juin 2021 à l'issue de laquelle il a été listé les activités du portefeuille du programme d'échanges qui pourraient être ouvertes au personnel des tribunaux

à savoir les échanges généraux, échanges bilatéraux, échanges régionaux et visites d'étude.

L'ENM a par ailleurs aussi soutenu la participation de l'ENG, aux comités ou groupes de travail amenés à traiter des questions relatives aux personnel judiciaire, tels que le groupe programme auquel était également représenté le département international.

Développement des échanges Régionaux mis en œuvre dans le cadre du programme d'échanges entre autorités judiciaires (PEAJ).

Un groupe ad hoc a été mis en place pour encadrer le projet pilote préalable aux échanges régionaux entre pays partageant les mêmes frontières. Fin mai 2021, il s'est réuni pour établir les modalités de mise en œuvre dudit projet. **15 représentants** y ont pris part. Etaient représentés :

La France, L'Allemagne, la Hongrie, le Portugal, La Roumanie, La Slovaquie, l'Espagne, la Belgique, la Croatie, la Grèce, la République Tchèque, la Bulgarie, l'Italie, l'Autriche, la Slovaquie

L'objectif principal de cet échange est de permettre sur le long terme, aux institutions membres, de trouver des accords de coopération pour faciliter et rendre plus fluide les travaux entre pays frontaliers. Il s'agit de favoriser la confiance mutuelle entre praticiens travaillant quotidiennement sur des affaires transfrontalières.

En outre, il vise à favoriser les échanges sur les bonnes pratiques entre collègues en leur donnant l'occasion de découvrir d'autres systèmes judiciaires.

Afin d'en faciliter la mise en œuvre, l'ENM a fait le choix d'identifier deux institutions : Le Centre des études judiciaires de l'Espagne (procureur) et l'École supérieure de la Magistrature italienne. Le département international a donc sollicité les Tribunaux Judiciaires de : Pau, Bayonne, Tarbes, Perpignan et Montpellier pour l'Espagne d'une part; D'autre part, pour l'Italie, les Tribunaux Judiciaires de Nice, Draguignan et Toulon.

L'appel à candidature, lancé mi-juin par le réseau, nous a permis de réaliser un échange avec l'Espagne.

En effet, en Octobre 2021, 1 échange a pu avoir lieu entre les tribunaux judiciaires de Perpignan et de Béziers (2 magistrats français) et le Tribunal de première instance de Figueres (2 magistrats espagnols).

Création d'un « forum des juges » en lien avec l'état de droit.

Le département international est par ailleurs investi dans le groupe de travail sur la création d'un forum des juges sur initiative de la Commission européenne. L'objectif est de permettre à des juges issus des États membres de se rencontrer afin d'échanger librement et de manière confidentielle sur l'état de droit.

En réaction à la situation en Pologne et en Hongrie, l'idée est de favoriser l'émergence d'une communauté judiciaire européenne solidaire en offrant la possibilité aux magistrats d'échanger sur les atteintes qu'ils pourraient constater ou subir dans l'exercice de leurs fonctions.

Les modalités de la mise en œuvre de ce projet sont encore en cours d'élaboration. Le lancement est prévu au printemps 2022 à l'Institut international de Syracuse pour la justice pénale et les droits de l'homme.

► Une présence importante dans les réseaux

L'ENM est un membre fondateur du Réseau européen de formation judiciaire, mais aussi du Réseau euro arabe au sein duquel l'École continue de s'investir. Le département international participe, en outre, au Réseau HELP du Conseil de l'Europe, ainsi qu'à l'organisation internationale des instituts de formation judiciaire à vocation mondiale (IOJT).

Surtout, l'École a lancé en 2021 le Réseau des magistrats étrangers formés par l'ENM, EUNOMIE. Pensé dès 2014, ce projet s'est concrétisé grâce au financement par le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Il vise à établir une relation d'échanges continus et pérennes entre l'École et les magistrats qu'elle a formés, de toutes nationalités, en constituant un nouvel outil d'échange, précurseur dans la magistrature internationale et relais d'influence.

La création de ce réseau s'inscrit pleinement dans le mandat du département international de l'ENM en ce qu'il vise à conserver un lien avec les anciens élèves étrangers de l'ENM, à renforcer les systèmes judiciaires étrangers et à faciliter le partage de bonnes pratiques professionnelles. L'objectif à terme de ce projet sera de générer et de promouvoir la notion d'appartenance à une communauté internationale de la Magistrature.

► Une implication maintenue dans les projets de renforcement d'écoles de la magistrature

Seule ou par l'intermédiaire de l'opérateur *Justice Coopération Internationale* aujourd'hui intégré dans Expertise France, l'ENM a mené de front plusieurs projets de renforcement d'école. La mise en œuvre de ces projets constitue désormais une part importante et une spécificité majeure de l'activité internationale de l'ENM. La multiplication des sollicitations et le caractère limité du vivier d'experts a toutefois conduit à fortement prioriser l'intervention de l'ENM depuis 2019. Malgré le développement d'une offre d'assistance technique à distance, la crise sanitaire a considérablement limité l'action d'appui auprès des écoles partenaires en 2020 (41 missions « techniques écoles » (TE) en 2019 et 11 en 2020). L'adaptation du département international avec le développement du distanciel, conjuguée avec la reprise des

déplacements, a permis une légère hausse de ces missions en 2021 (16) au sein des projets en cours (Algérie, Madagascar, Mali) ou en appui de nouveaux partenaires (Djibouti).

► Développement de nouvelles thématiques

- Environnement

Durant l'année 2021, le département international de l'ENM a poursuivi son implication concernant la thématique environnementale et plus particulièrement la formation de magistrats européens dans la lutte contre la criminalité environnementale. Cette action se manifeste dans la concrétisation de deux projets européens (AMBITUS et EFE) financés par la DG HOME et la DG JUST de la Commission européenne. Ces projets ont permis à l'ENM de développer des liens avec les acteurs spécialisés en matière de lutte contre la criminalité environnementale au niveau national et international dans une perspective interdisciplinaire.

Outre la participation de la direction de l'École au Congrès national de l'Union internationale pour la conservation de la nature à Marseille en septembre 2021, une session du catalogue du département international entièrement consacrée à cette thématique (tant au civil qu'au pénal et incluant des visites sur site), a été pour la première fois déployée.

Par ailleurs, le département international participe aux groupes de travail organisés par Expertise France ou par l'ONUUDC et a travaillé à la création d'un projet de formation sur le thème de l'environnement à l'occasion de la présidence française de l'Union européenne. Il sera mis en œuvre en 2022 sous la forme d'un serious game.

Enfin, en partenariat avec le SCAC de l'Ambassade de France et le Centre de Formation Juridique et Judiciaire (CFJJ) du Mozambique, l'ENM a déposé une demande de subvention auprès du Fonds social prioritaire innovant (FSPI) pour former les futures juridictions maritimes spécialisées mozambicaines. Ces formations seront, notamment, axées sur la criminalité organisée, la lutte contre le trafic de stupéfiants, la criminalité environnementale (pollution, espèces protégées, etc.) et le droit civil et commercial en matière maritime

- Justice pénale internationale

Après avoir œuvré en faveur de la déclaration de Paris sur l'efficacité de la Justice pénale internationale élaborée en octobre 2017, le département international a poursuivi son action dans ce domaine, y compris avec de nouveaux partenaires.

En effet, au-delà des sessions de formation proposées aux magistrats de la Cour pénale spéciale de Centrafrique (En 2021 : 1 session de formation de 5 jours à Paris et Bordeaux, ainsi qu'une visite d'étude centrée sur le management des juridictions), le département international a participé à un

groupe de travail piloté par le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères et manifesté son accord pour participer à l'organisation d'un colloque sur la complémentarité en 2022. Surtout, un projet de formation sur l'éthique et la justice pénale internationale a été élaboré en lien avec l'institut de Syracuse et l'Académie de Nuremberg.

Des contacts ont par ailleurs été noués avec la Fondation René Cassin qui ont donné lieu à la signature d'un protocole d'accord pour la mise en œuvre d'un projet avec le Soudan. Les échanges doivent se poursuivre pour investir en particulier le droit international humanitaire.

► Inter-professionnalité et interministérialité

L'ENM est engagée depuis longtemps dans des projets interprofessionnels et interministériels. Elle intervient notamment dans des projets tels que l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme (AILCT) inaugurée en juin 2021 et met en œuvre des projets européens ou coordonnés par un opérateur interministériel, Expertise France.

La signature de la convention cadre permettra d'institutionnaliser et de régir les projets à venir. La majorité des projets menés par Expertise France auxquels l'ENM participe sont déjà interprofessionnels, puisque nos écoles homologues forment généralement plusieurs professions judiciaires (Madagascar, Djibouti, Mali). En outre, le projet OCWAR-M vise un public interprofessionnel.

Par ailleurs, les sessions du catalogue du département international sont ouvertes à d'autres professions, sous réserve de la pertinence pédagogique.

L'ENM a œuvré, également, à l'intégration des court staff au sein du Réseau européen de formation judiciaire et l'ENG est désormais membre associé du REFJ.

Les liens ont été entretenus voire repris ou créés avec les autres écoles (ENG, ENPJJ, ENAP, EFB, DGFIP, ENA ou INSP notamment).

► Le développement d'activités et outils numériques

Les outils numériques étaient déjà investis par le département international, mais de manière brutalement accélérée par la crise sanitaire, ils s'installent durablement dans les méthodes de travail.

Les réunions à distance sont ainsi fréquentes dans les projets de renforcement d'écoles menés par l'ENM. Elles sont des lieux d'échanges entre pairs, par exemple sur la meilleure manière d'utiliser les méthodes d'e-learning. Elles permettent également aux experts français d'échanger avec leurs co-experts sur place pour préparer en amont des formations communes.

Le département international propose désormais de façon pérenne des formations en ligne dans son catalogue (cycle civil, violences conjugales), en adaptant sa pédagogie aux contraintes du numérique. Elles permettent à des publics du monde entier d'accéder à l'expertise française de manière simplifiée.

Les outils numériques viennent par ailleurs au soutien de la durabilité des formations. Les personnes formées ont accès à du matériel pédagogique sur une plate-forme (<https://e-formation.enm.justice.fr/>) Le département international a remis à jour en 2021 la structure et la présentation des formations accessibles par ce biais. Le réseau Eunomie capitalise sur cette expérience et vise à proposer également à ses membres du contenu pédagogique.

Le département international s'est également vivement intéressé à d'autres outils, en développant avec le service 3.0 une application au soutien d'un cycle de formations financé par l'Union européenne. L'application justfree (justfree-app.eu/) permet d'avoir accès au programme des formations, aux biographies des intervenants, à des quiz, évaluations, un forum et à de la documentation pédagogique. Elle vise à tisser des liens entre les participants aux formations et à faciliter leur expérience au cours du projet.

Enfin, le site internet de l'ENM a été traduit en anglais, donnant à l'ENM une visibilité sur la scène internationale : <https://www.enm.justice.fr/en>

C. LES PRINCIPALES ACTIONS REALISEES DANS L'ANNEE 2021

1. Contribuer à la création d'un espace judiciaire européen

En 2021, l'ENM a mené en parallèle 5 projets de formation intra-européenne sur financement des DG Justice et DG Home de la Commission européenne : JUST FREE (2020-2022); EFE (2020-2022) ; Ambitus (2020-2022) ; EPPO (2 projets, 2020-2022).

Les projets suivants ont donné lieu à des actions de formation en 2021 :

JUST FREE

Deux séminaires du projet Justfree ont eu lieu en 2021, sur financement de l'UE, un en ligne et un en présence. Ce projet est en partenariat avec les instituts de formation judiciaires belge (IGO-IFJ), espagnol (CGPJ-EJ), italien (SSM) et polonais (KSSIP) ainsi que l'EFB Paris.

Du 19 au 23 avril 2021, 60 magistrats, avocats et journalistes se sont réunis en ligne sur le thème de la liberté d'expression dans l'espace européen. Originaires de France, de Belgique, d'Espagne, d'Italie, de Pologne, du Portugal, de Roumanie, de Bulgarie, d'Allemagne, du Monténégro et du Royaume-Uni, ils ont abordé ensemble les questions que soulèvent la protection de la liberté d'expression et d'information par le prisme de thématiques comme les droits, devoirs et obligations des journalistes, la lutte contre la haine en ligne, le libre exercice des activités économique ou encore la liberté de critiquer les magistrats. Ils ont également évoqué la question de la conservation des données dans l'espace européen. Cette formation était appuyée par le réseau HELP du Conseil de l'Europe, et les participants étaient invités à suivre son cours sur la protection de la liberté d'expression, librement accessible en ligne.

Les seconds séminaires s'est tenu en présence les 9 et 10 novembre 2021, dans les murs de l'École Nationale de la Magistrature. Il portait sur « Le droit du public à être informé par les juges et/ou les procureurs ». Son principal objectif était de permettre aux 40 participants européens de comprendre les contraintes et méthodes de travail des journalistes, et d'avoir une connaissance concrète des outils de relation presse, en s'exerçant à communiquer.

EFE

Dans le cadre du projet *Evidence for environment* (EFE), financé par la Commission européenne et en partenariat avec les instituts de formation judiciaires belge (IGO-IFJ), espagnol (CGPJ-EJ), italien (SSM) et bulgare (NIJ), trois séminaires visant à aider au développement de réseaux judiciaires d'entraide pénale internationale opérationnels au niveau des États membres de l'Union européenne ont été organisés.

Le premier séminaire, organisé en ligne du 15 au 18 mars 2021, était consacré à la coopération internationale en matière de pollutions. Il visait à offrir un cadre technique et d'échanges à une quarantaine de magistrats et procureurs de Belgique, d'Espagne, d'Italie, de Bulgarie

et d'autres pays de l'UE, membres du réseau européen de formation judiciaire (REFJ), sur les bonnes pratiques liées à la décision d'enquête européenne (DEE) en matière de pollutions. Le séminaire visait également à améliorer les connaissances et la capacité des praticiens à mener des enquêtes transfrontalières sur les délits de pollution au sein de l'UE.

Le deuxième séminaire, organisé en ligne du 15 au 18 juin 2021, était quant à lui consacré à la coopération internationale en matière de trafic d'espèces protégées. Durant trois jours, trente magistrats et procureurs européens ont pu échanger sur les outils de coopération internationale mis à disposition pour lutter efficacement contre le trafic des espèces protégées.

Enfin, le troisième séminaire a été organisé à Paris, du 7 au 9 décembre, dans les locaux de l'ENM et portait sur la question de la coopération dans les affaires de trafic de déchets. Trente magistrats français et européens ont ainsi pu se réunir à Paris pour assister à deux journées de formation, la troisième journée du séminaire étant consacrée à la visite du port de Gennevilliers afin d'étudier de plus près le fonctionnement de cette zone portuaire et le suivi de ses activités.

AMBITUS (2020-2022)

L'ENM participe au projet européen Ambitus, financé par et mené par l'Office Central de lutte contre les Atteintes à l'Environnement et à la Santé Publique (OCLAESP) sur financement de la DG Home de la Commission européenne. Il vise à renforcer à long terme les activités opérationnelles des autorités dans leur lutte contre les infractions environnementales et la coopération entre États membres via la mise en réseau de leurs services et de leurs outils. Il associe les services d'enquêtes dédiés français, hongrois et slovaques.

Deux séminaires ont été organisés par le Département International de l'ENM dont un à l'automne 2021 avec pour but de former les juges et les procureurs des États-membres et des États tiers sur les thématiques du trafic des déchets et celle des espèces protégées.

L'ENM demeure très investie au sein du REFJ, participant aux comités de pilotage, aux réunions du groupe de travail pénal (DI), du groupe de travail programme (DI), mais aussi aux groupes Linguistique, Méthode (FC), ainsi qu'en soutenant le concours Thémis (FI). L'École participe également à des groupes de travail ad hoc, tels que celui concernant la création d'un forum des juges sur l'état de droit. Elle a également partagé son expérience en matière d'appels à projets de la Commission européenne en faisant intervenir un membre du département international à une formation dispensée par le Réseau pour ses membres.

Les magistrats européens ont participé aux formations portées par l'ENM via le REFJ en 2021, que ce soit au sein de la formation en ligne sur la découverte de la justice française, de celle portant sur le management, ou la lutte contre la corruption nationale et internationale. Ils ont été nombreux à candidater pour participer au nouveau Cycle d'études judiciaires européennes élaboré à l'occasion de la Présidence française de l'Union européenne.

26 stages individuels de magistrats européens ont pu être organisés, dans le cadre du programme d'échanges entre autorités judiciaires – PEAJ (stages spécialisés, stages chefs de juridictions)

Les liens entretenus notamment dans le cadre du REFJ avec les autres instituts de formation judiciaire européens constituent des facilitateurs importants pour la création de partenariats et consortiums indispensables pour obtenir des financements européens.

En 2021, la coopération s'est intensifiée notamment avec la Scuola superiore della magistratura (SSM) italienne. Elle a été matérialisée par la signature d'un accord le 24 novembre 2021 à l'occasion des 10 ans de l'École italienne, en présence du président de la République et de la Ministre de la justice italienne, inscrit dans la feuille de route du Traité du Quirinal.

La SSM a par ailleurs participé à un atelier de l'audit de l'ENM, outre la participation importante de magistrats italiens aux différentes sessions du catalogue du département international.

Le personnel de l'ENM a, de son côté, participé à la formation des formateurs déconcentrés de la SSM organisée à Naples en octobre 2021 dans le cadre d'un partage d'expériences et bonnes pratiques.

2. Renforcer les systèmes judiciaires étrangers

L'ENM contribue au renforcement des compétences des magistrats étrangers en :

- délivrant des formations au bénéfice de magistrats étrangers, tant en France qu'à l'étranger ;
- renforçant leurs structures de formation.

► La formation de magistrats étrangers

L'ENM intervient dans le cadre de projets structurés ou à travers des missions ad hoc. En 2021, le département s'est surtout concentré sur la mise en œuvre des projets structurés au sein desquels il était engagé. La crise sanitaire ayant fait évoluer les pratiques, les activités se font essentiellement au travers de groupes de travail au long cours entre experts français et issus des pays bénéficiaires, recentrant les missions sur site sur le déploiement des formations préalablement conçues.

- Projets de formations thématiques structurés

OMPI (2021-2022)

Projet de renforcement des capacités des magistrats dans l'espace OAPI (organisation africaine de la propriété intellectuelle), en partenariat avec l'OMPI (Organisation Mondiale de la propriété intellectuelle), l'INPI (Institut National de la propriété intellectuelle) de France et l'OHADA.

17 pays africains sont membres de l'OAPI. Parmi eux, trois ont été choisis pour être pilotes : le Cameroun, le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Ces pays sont prioritaires pour nous.

Ce projet a pour objectif d'assurer la création de modules de formation en matière de propriété intellectuelle et de former les formateurs des pays pilotes (Cameroun, Côte d'Ivoire et Sénégal) à l'utilisation de ces modules et à l'animation des sessions. Le transfert de connaissance et le partage d'expériences seront facilités par le biais des co-formations et favoriseront la reproductibilité des formations dans les autres pays de la zone OAPI. Le projet permet ainsi d'inscrire durablement la formation au sein des institutions et des pays africains.

Le module élaboré par les experts est prêt à être déployé et l'ENM est en attente du retour des partenaires.

Actions de formation et de sensibilisation des magistrats en matière de saisies et de confiscation des avoirs, de lutte contre la corruption sur fonds AGRASC (2021-2022)

L'ENM exécute au titre de l'année 2021 et 2022, un projet financé par l'AGRASC. La première activité du projet est un **projet commun** de la formation continue et du département international de l'ENM, qui vise à la création d'un parcours de **formation en ligne** sur les saisies et confiscations, à destination des magistrats français et étrangers.

La seconde activité du projet se déroulera en 2022 : un **séminaire régional en Asie centrale** sur « La saisie et confiscation des avoirs, outil de la lutte contre la corruption », avec le soutien de l'Agence Française anticorruption (AFA). Une première mission a eu lieu en Ouzbékistan en décembre 2021 pour commencer à préparer ce séminaire avec les institutions locales, régionales et locales.

- Sessions catalogue du département international de l'ENM

Focus sur le cycle civil et sur les formations créées en ligne en 2021

Le département international a renforcé son offre en droit civil en proposant, en avril dernier, un cycle interprofessionnel à l'ensemble des juristes étrangers : 70 participants de 18 pays ont abordé en distanciel les thèmes de la sécurisation juridique et du droit des contrats, de la propriété intellectuelle, ainsi que des contentieux familiaux et du droit international. Cette nouveauté sera reconduite en 2022.

Si des formations en droit civil étaient déjà dispensées par le département international, c'est la première fois qu'un tel cycle se déroulait pendant plusieurs semaines consécutives et était ouvert à la communauté des juristes dans son intégralité. Au vu du nombre d'inscrits, ce cycle semble répondre à un besoin et avoir rencontré son public.

Les participants étaient des magistrats (du siège et du parquet, des juridictions du fond et des juridictions suprêmes), des notaires, des avocats ou encore des juristes d'ambassades. Au cours des 3 semaines de formation, ils ont bénéficié des regards d'intervenants d'horizons très divers – de magistrats, mais aussi d'avocats, de professeurs, d'un arbitre, d'un notaire, d'un sociologue, de médiateurs, de membres du ministère de la Justice ou encore d'un expert de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO) – et confronté leurs points de vue sur de nombreuses questions :

► **La sécurisation juridique et le droit des contrats** : quel est le rôle de chaque praticien dans la conclusion et l'exécution d'un contrat ? Comment faire d'un contrat un réel outil de sécurisation des relations et de prévisibilité ? Comment une loi contractuelle étrangère peut être invoquée devant le juge ?...

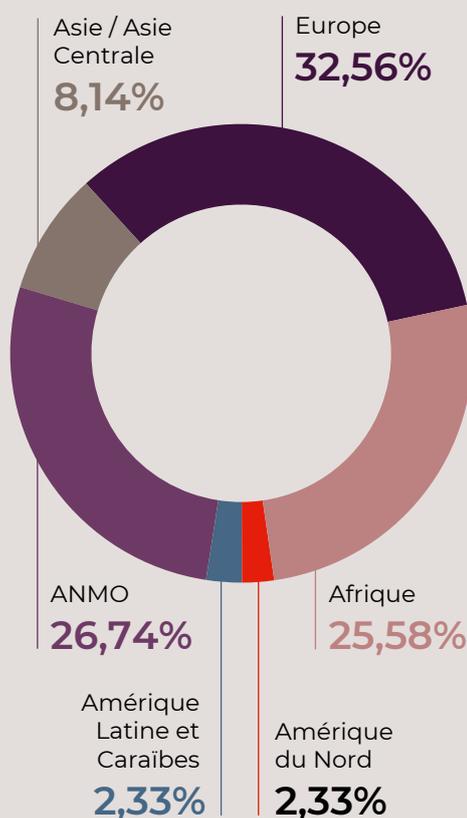
► **La propriété intellectuelle** : quels systèmes juridique et judiciaire pour protéger les œuvres de l'esprit en France et en Europe ? Comment apprécier le caractère original d'une œuvre d'art ? Quelle articulation entre la voie pénale et civile en matière de contrefaçon ?...

► **Les contentieux familiaux et le droit international** : quels sont les instruments de droit international applicables aux litiges familiaux ? Comment coopèrent les autorités des différents États ? Comment fonctionne une médiation familiale internationale ?...

Ces échanges se sont tenus intégralement en ligne, sur une plateforme permettant un interprétariat simultané de qualité.

Les retours exprimés par les participants au travers des questionnaires d'évaluation de la formation sont particulièrement positifs. Aussi, le département international a décidé de pérenniser cette offre de formation, dont l'édition 2022 devrait se tenir du 4 au 22 avril 2022. Pour offrir davantage de souplesse aux participants, ce cycle sera de nouveau proposé en distanciel : une façon pour le département international de tirer les leçons de la crise sanitaire et d'adapter son offre aux besoins de ses partenaires étrangers.

Répartition géographique des missions



► Les projets de renforcement d'instituts de formation judiciaire

Les projets en Algérie, à Madagascar, en Tunisie et au Mali se sont poursuivis et un projet a débuté avec Djibouti en 2021. Menés directement ou par l'intermédiaire d'Expertise France, ces projets ont porté sur les deux grands piliers d'un institut de formation judiciaire : gouvernance de l'institut et pédagogie. Cette activité d'assistance technique est celle qui a le plus pâti de la crise sanitaire. Malgré tout, l'engagement de l'ENM et de ses partenaires a permis d'obtenir des avancées significatives, telles que :

Madagascar – Projet d'appui à la Justice (2019-2022)

Dans le cadre du projet d'Appui à la Justice à Madagascar (PAJMA), sur financement AFD, des réunions en ligne ont eu entre experts français et malgaches pour construire ensemble des programmes de formation de changement de fonctions, qui ont vocation en principe à se tenir en présence au cours de l'année 2022. Le département 3.0 de l'ENM a également conduit une mission à distance au soutien de l'ENMG Malgache, pour leur permettre d'investir plus avant les outils numériques. Plusieurs activités ont été programmées pour l'année 2022.

Mali – Programme d'appui à la justice (2020-2023)

Mis en œuvre par Expertise France, l'ENM intervient dans le cadre de la composante d'appui à la restructuration de la formation initiale et continue des magistrats, d'une part, et à la professionnalisation des formateurs de l'Institut National de Formation Judiciaire.

Au cours de l'année 2021, au vu de la crise sanitaire, la création d'un référentiel de compétences du métier de magistrat a été mise en œuvre par un groupe de travail tenu à distance. Une mission de terrain a pu être déployée au second semestre et a permis de proposer un nouveau séquençage de la formation des auditeurs de justice.

Tunisie – Programme d'appui à l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM) (2020-2022)

L'ISM et l'ENM ont débuté en septembre 2020 un projet de déploiement de cinq modules de formation aux **changements de fonction** financé par le **Conseil de l'Europe**. Ces modules portent sur les fonctions juge cantonal, procureur, instruction, juge de l'entreprise et contentieux commercial. Du fait de la pandémie de Covid-19, ces modules de co-formation qui devaient se tenir à Tunis ont dû être adaptés et préparés à distance.

Utilisant l'angle de la co-formation, chaque module est développé en collaboration avec plusieurs formateurs de l'ISM permettant le partage de techniques pédagogiques et d'expériences de formation. Ce projet fait suite au jumelage qui s'est achevé en 2018 et vise à soutenir l'ISM dans l'application de certaines des recommandations qui en sont issues.

Algérie - PASJA Programme d'Appui au Secteur de la Justice en Algérie (2017-2022)

Depuis 2017, l'ENM partage son expertise en formation judiciaire avec l'École supérieure de la magistrature (ESM) d'Algérie, dans le cadre du Programme d'appui au secteur de la justice (PASJA), piloté par Expertise France et financé par l'UE. L'ENM soutient son homologue algérien dans une ambition de professionnalisation des acteurs de la justice, entre formation initiale et continue, et gouvernance interne. Ainsi en 2021, l'ENM a pu organiser en ligne une formation de formateurs, des ateliers sur la méthodologie des stages et des échanges sur la communication institutionnelle à destination des personnels de l'ESM. Le Projet a été renouvelé et devrait permettre d'organiser en 2022 des visites d'études, la reprise de la participation des magistrats algériens sur les sessions catalogue en particulier celle relative à la formation de formateurs, une nouvelle mission sur place de formation des tuteurs de stage et enfin la poursuite de la mission sur la communication institutionnelle en lien avec la SSM italienne.

3. Promouvoir les valeurs et principes fondamentaux du système français

Il est nécessaire d'avoir une connaissance fine d'un système pour pouvoir s'en inspirer. La formation est à ce titre un outil privilégié pour décrire, expliquer, faire comprendre le système judiciaire français en profondeur, tant dans son cadre juridique que dans ses principes fondateurs et ses valeurs. La promotion du système français est en effet indissociable de la promotion des valeurs qui le structurent et le composent, en particulier l'indépendance de la justice, l'État de droit et la protection des droits fondamentaux.

À moyen terme, une meilleure compréhension du système français et de ses valeurs facilite les échanges juridiques et judiciaires. Elle favorise donc l'entraide judiciaire comme les investissements français à l'étranger.

► Investissement dans les réseaux

L'ENM est membre de quatre réseaux internationaux d'instituts de formation judiciaire. Elle est représentée dans les conseils d'administration de trois de ces réseaux.

Le REFJ (cf. ci-dessus)

Créé en 2010 à l'initiative de l'ENM et de ses homologues jordaniens et algériens, le **Réseau euro-arabe de formation judiciaire** (REAFJ) a pour vocation de former sur des bases communes les magistrats des États-membres. Il compte aujourd'hui 13 pays membres qui sont le Maroc, l'Algérie, la Jordanie, les Emirats Arabes Unis, l'Égypte, la Palestine, le Koweït, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Belgique, la Roumanie et la France. L'Irak a aussi fait partie du réseau dans les premières années de sa création. Son siège est localisé dans les locaux de l'Institut Judiciaire de Jordanie, à Amman.

Le seul réseau à vocation mondiale est l'**International organization for judicial training** (IOJT).

L'ENM est également membre du réseau **HELP**, qui réunit écoles de formation judiciaire et barreaux des 47 États membres du Conseil de l'Europe.

a. **EUNOMIE** : le nouveau réseau des magistrats étrangers formés à l'ENM

b. En 2021, l'ENM a lancé, avec le soutien du MEAE, « EUNOMIE », le réseau des magistrats étrangers formés à l'ENM. Par cet outil innovant, l'ENM permet à tout magistrat étranger ayant bénéficié d'une formation initiale ou continue à l'ENM de s'inscrire gratuitement à la plateforme et garder un lien privilégié, tant entre eux qu'avec l'École, mais également de promouvoir la notion d'appartenance à un corps de métier et à une communauté internationale de la magistrature. Le réseau se concentre dans un premier temps sur 5 « pays pilotes » que sont le Burkina Faso, la République du Congo, l'Égypte, le Niger et le Sénégal.

Le 29 octobre 2021, la première cérémonie de lancement d'« EUNOMIE » s'est déroulée à l'Institut français du Congo (Brazzaville), en présence de son excellence Monsieur François Barateau, ambassadeur de France au Congo.

► Accueil des magistrats étrangers en immersion dans le système français

Chaque année, l'École nationale de la magistrature propose à des élèves magistrats et des juges ou procureurs étrangers de suivre un cycle de formation d'un an au sein d'une promotion d'auditeurs de justice français.

Cette année, le département international et la formation initiale de l'ENM, appuyés par les ambassades françaises en Mauritanie, au Niger et au Tchad, ont maintenu le programme visant à l'intégration au long cours de magistrats étrangers au sein de la formation initiale de l'ENM : 3 auditeurs ont ainsi été sélectionnés à distance.

Les auditeurs sélectionnés suivent ensuite l'ensemble de la période d'études à l'ENM de la promotion qu'ils intègrent et effectuent une partie des stages en juridiction et auprès des partenaires judiciaires.

Ils ont été accueillis à Bordeaux en août 2021 par la Directrice de l'ENM, le Directeur adjoint ainsi que par les membres de l'équipe du département international et de la formation initiale. Après avoir suivi leur formation à Bordeaux, ils suivront un stage en juridiction dès février 2022 et se verront remettre leur diplôme de formation en juillet 2022.

Un magistrat nippon est venu suivre au long cours des formations, tant en ligne qu'en présence en France, et a pu bénéficier d'un stage en juridiction et dans un cabinet d'avocat.

4. Favoriser les échanges et bonnes pratiques

Les actions internationales de l'ENM ont enfin poursuivi l'objectif d'identifier et d'échanger sur les bonnes pratiques, tant sur le fond des activités juridictionnelles qu'en matière de formation.

► Formations en matière de lutte anti-terroriste

La contribution internationale de l'ENM en matière de lutte anti-terroriste en 2021 se poursuit conformément à sa stratégie autour de deux axes complémentaires, régional et interministériel.

OCWAR-M (2019-2023)

Mis en œuvre par Expertise France, le projet OCWAR-M (Organised Crime : West African Response to Money Laundering and the Financing of Terrorism) a pour objectif de contribuer à la réduction du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme dans la communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest CEDEAO et en Mauritanie.

Dans ce cadre, l'ENM apporte son expertise à OCWAR M pour former les acteurs de la chaîne pénale de manière interprofessionnelle. Sont ainsi visés les cellules de renseignements financiers (CRF), les officiers de police judiciaire (OPJ), les magistrats, et les organismes de gestion et de recouvrement des avoirs.

Le champ d'intervention de l'ENM est limité aux pays francophones et Lusophones, soit 11 pays : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Niger, le Sénégal, la Mauritanie, le Togo, ainsi que la Guinée Bissau et le Cap Vert.

Sessions sur la gestion de crise à l'AILCT inter ministérialité et coopération régionale

A la suite du pilotage du séminaire de lancement de l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme, créée à l'initiative des présidents français et ivoiriens, l'ENM a monté en partenariat avec l'équipe AILCT dédiée un stage de gestion d'une crise terroriste déployée à 5 reprises entre 2019 et 2021. Une nouvelle session dédiée au « traitement judiciaire du terrorisme » a pu avoir lieu en Côte d'Ivoire en novembre 2021, au bénéfice d'un public interprofessionnel (2 magistrats et 18 policiers, gendarmes et militaires).

L'année 2021 a été celle de l'inauguration de l'Académie, événement auquel l'ENM a participé en juin. Une mission sur la gouvernance est désormais envisagée afin de fournir une assistance technique et de permettre la professionnalisation de l'académie.

LEICA - Law Enforcement in Central Asia (2021-2024)

Mis en œuvre par CIVIPOL, le projet LEICA a comme objectif principal de contribuer au renforcement des capacités des forces de sécurité et de la chaîne pénale des 5 pays d'**Asie Centrale** (Kirghizistan, Ouzbékistan, Turkménistan, Kazakhstan et Tadjikistan) en matière de lutte contre la **radicalisation** et le **terrorisme** au niveau national et régional, en fournissant une assistance technique basée sur une analyse approfondie des besoins de chaque pays, ainsi que des formations thématiques.

Les activités de l'ENM commenceront en 2022 et prendront la forme de formations thématiques dans le pays bénéficiaire, en France ou à distance.

L'ENM travaille, par ailleurs, au développement de la coopération avec l'IJJ, International Institute for Justice and the Rule of Law (institut international basé à Malte), entité au sein de laquelle se trouve actuellement un magistrat ayant exercé auparavant les fonctions de chargé de mission au département international. Un accord de coopération a été finalisé et sa signature devrait permettre de mettre en œuvre la stratégie de l'ENM en matière de lutte contre le terrorisme en Afrique de l'Ouest, reposant sur les liens avec l'IJJ et l'AILCT.

► Management des juridictions

La session du catalogue intitulée « management d'une juridiction » s'est tenue en décembre 2021 accueillant en présentiel 18 participants de 10 pays.

L'ENM a également accueilli en octobre 2021 les chefs de la Cour Pénale Spéciale de Centrafrique (CPS) pour une visite d'étude de 5 jours faisant suite à leur participation à la session management en 2020.

D.

INDICATEURS

► **Objectif 1** : développer la coopération internationale en matière de formation judiciaire.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
4-1-1 Nombre de magistrats étrangers ayant bénéficié d'une formation à l'ENM (FI ou FC)	157	448	-
4-1-2 Nombre de délégations reçues	4	6	>20
4-1-3 Nombre de pays ayant participé à des enceintes internationales organisées par l'ENM	30	27	>20
4-1-4 Nombre d'actions de formation organisées par le département	141	258	> 400
4-1-5 Nombre de personnes formées par le département	2 162	3 215	> 4 000
Français	451	542	
Etrangers	1 711	2 673	

► **Objectif 2** : contribuer au rayonnement de l'institution judiciaire française à l'étranger, par la promotion du droit et de l'expertise française.

Indicateur	2020	2021	Valeur cible
4-2-1 Nombre de magistrats étrangers ayant effectué un stage en France (tout type de stage : juridiction, individuel, découverte, échanges de pratiques, en prolongement de séminaires, ...)	142	159	-
4-2-2 Nombre de missions « expertise école (pédagogique/ institutionnelle)	12	16	-
4-2-3 Nombre de missions de formation thématique	36	30	-



ACTION 5

ASSURER LA FORMATION
INITIALE ET CONTINUE
DES JUGES NON
PROFESSIONNELS ET
DES COLLABORATEURS
DE JUSTICE

A.

MISSIONS DU DÉPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPÉCIALISÉES

En plus de la formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire français, l'ENM a vu ses missions étendues par l'article 1^{er}-1 du décret n° 72-355 du 4 mai 1972 modifié, à la formation de

personnes n'appartenant pas au corps judiciaire et amenées soit à exercer des fonctions juridictionnelles dans l'ordre judiciaire, soit à concourir étroitement à l'activité judiciaire.

Le département des formations professionnelles spécialisées (DFPS), créé en 2009 au sein de l'antenne parisienne de l'ENM, a reçu pour mission de former ces juges non professionnels et collaborateurs de justice, représentant 7 publics-cibles en 2021.

Pour chacun de ces publics et en fonction du cadre fixé par les textes, le DFPS conçoit un dispositif spécifique de formation, organise et met en œuvre les formations, élabore leur contenu pédagogique et forme les formateurs à l'animation de celui-ci, procède à l'évaluation des formations, et fait évoluer chaque année son offre pour demeurer au plus près des besoins. Le tableau ci-dessous permet de visualiser les 7 publics-cibles du DFPS :

Public formation obligatoire*	Texte de référence	Cadre de formation fixé par les textes	Dispositif de formation mis en œuvre par le DFPS
Juges consulaires formation initiale	Art. L.722-17 C. com Art. D722-28 à D. 722-32, D 722-35 C.com	8 jours dans les 20 mois suivant l'élection sous peine d'être réputé démissionnaire	6 modules, animés en régions par des binômes de formateurs magistrat-juge consulaire.
Juges consulaires formation continue	Art. L.722-17 C. com Art. D722-34 à D. 722-35 C. com	2 jours par an	Catalogue annuel de formation continue : modules thématiques en régions + sessions régionales et nationales
MTT formation initiale	Art 35-3, 35-3-1, 35-3-2, 35-4 du décret n°93-21 du 7/01/1993 pris pour l'application de l'ordonnance n° 58-1270 du 22/12/1958	10 jours de formation théorique + selon la décision du CSM : stage probatoire de 40 à 80 jours ; ou stage préalable ; ou dispense de stage	Formation théorique : 2 semaines consécutives Suivi des stages puis avis ENM motivé sur l'aptitude du candidat à exercer les fonctions de MTT.
Conseillers prud'hommes formation initiale	Art. L 1442-1 et L 1442-2 C. trav Art. D 1442-10-1 à D1442-10-6 C. trav	5 jours dans un délai de 15 mois sous peine d'être réputé démissionnaire	3 jours d'auto-formation à distance + 2 jours d'atelier animé en régions par 1 magistrat-formateur
Assesseurs pôles sociaux TJ et CA Amiens formation initiale	Articles L218-12, D 218-13 à R218-17, R. 312-13-4 COJ	1 jour de formation préalable à l'entrée en fonction	1 jour d'auto-formation à distance
Conciliateurs de justice formation initiale	Décret n°78-381 du 20 mars 1978 modifié par le décret n° 2018-931 du 29 octobre 2018,	1 jour dans l'année de nomination Pris en compte pour le renouvellement du mandat	Module d'initiation à la fonction de conciliateur de justice, animé en régions par des binômes de conciliateurs-formateurs
Conciliateurs de justice formation continue	Décret n°78-381 du 20 mars 1978 modifié par le décret n° 2018-931 du 29 octobre 2018,	1 jour dans les 3 ans suivant le renouvellement du mandat Pris en compte pour le renouvellement du mandat	Catalogue annuel de formation : modules thématiques animés en régions + sessions nationales
Délégués du procureur			Catalogue annuel de formation : sessions dédiées + places ouvertes dans les sessions de FC des magistrats
Experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme	Article 34-1 du décret du 23/12/2004 modifié par l'article 9 du décret n°2020-1452 du 27/11/2020 Arrêté du 14 janvier 2021	4 jours proposés chaque année Pour la 1 ^{ère} fois en 2021 pour 60 experts	2 jours de formation théorique 2 jours de travail sur cas pratiques

B.

ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES

1. Gérer l'accroissement des publics-cibles du département depuis 2018

Jusqu'en 2017, le département avait en charge la formation de 4 publics-cibles : juges consulaires, juges de proximité, conciliateurs de justice et délégués du procureur. Seuls les juges de proximité, qui ont disparu le 1er juillet 2017, étaient astreints à une obligation de formation. En 2018, le DFPS a été chargé de la formation initiale de 2 nouveaux publics : les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT), représentant 50 à 100 personnes à former chaque année et plus précisément 83 en 2021, et les conseillers prud'hommes (CPH) nouvellement nommés à compter du renouvellement général de décembre 2017. Au total, ce sont 7 promotions de conseillers prud'hommes qui ont été accueillies à l'ENM depuis 2018, représentant 8562 personnes à former en 2018/2019, puis 1560 conseillers pour les 5 promotions suivantes, dont les délais de formation ont démarré en 2019, 2020 et 2021, pour s'achever respectivement en 2021 et 2022. En 2021 ces 1560 conseillers prud'hommes ont ainsi été suivis en formation initiale, à des degrés divers dans la progression de leur parcours de formation.

A compter du 1^{er} novembre 2018, la formation tant initiale que continue des juges consulaires, organisée depuis 2003 sur la base du volontariat, a été rendue obligatoire. Si l'intérêt des juges consulaires pour les formations ENM a toujours été fort, le nombre de juges à former depuis le 1^{er} novembre 2018 est plus conséquent, l'obligation de formation concernant tous les juges consulaires, qu'ils soient métropolitains ou ultra-marins, et ceux-ci participant plus massivement aux formations devenues obligatoires. Ce public-cible représente en 2021 environ 3 377 juges en exercice.⁷

En 2019, deux autres publics ont vu leur formation devenir obligatoire, et celle-ci, confiée à l'ENM, a été mise en œuvre par le DFPS :

- Les conciliateurs de justice, formés par l'ENM depuis 2009 sur la base du volontariat, sont astreints depuis le 1^{er} janvier 2019 à une formation initiale et continue obligatoire. Dans un contexte de forte croissance du nombre de conciliateurs, l'obligation de formation nécessite une augmentation et une diversification constantes des formations proposées. Passé de 1 800 au début de l'année 2018, à 2 618⁸ au 31 décembre 2021, le corps des conciliateurs ne cesse en effet de s'étoffer,

- Les assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés ont, quant à eux, intégré en 2019 le champ des publics formés par l'ENM. Leur formation préalable obligatoire est mise en œuvre dans le cadre d'une auto-formation à distance ouverte depuis le 15/10/2019. Au 31 décembre 2021, la Direction des services judiciaires a communiqué au DFPS 1048 noms d'assesseurs devant suivre la formation, dont 349 assesseurs inscrits en 2021. Cette liste est complétée régulièrement, au gré des nouvelles nominations intervenues, sachant que le nombre total de nouveaux assesseurs attendus est évalué à 1 500.⁹

Enfin, en 2020, le DFPS a été chargé de mettre en œuvre la formation d'un 7^e public-cible : les experts judiciaires chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme qui, depuis le décret du 27 novembre 2020, peuvent suivre à l'ENM une formation aux enjeux spécifiques de cette prise en charge. Cette formation s'adresse chaque année à 60 experts sélectionnés parmi les experts judiciaires inscrits à titre définitif dans les spécialités « Médecine légale du vivant – Dommages corporels et traumatologie séquellaire », « psychiatrie adultes » et « pédopsychiatrie », soit un public cible d'environ 650 personnes. En 2021, 41 experts ont suivi la première édition de cette formation.

La formation des délégués du procureur est, quant à elle, toujours assurée sur la base du volontariat. Ce public, s'élevant à 815 personnes¹⁰ en 2021, n'est astreint à aucune obligation de formation.

Au total, en 2021, les 7 publics-cibles du DFPS représentent donc 10 600 personnes. Si l'on compare aux 4 publics-cibles du DFPS en 2016 (6 650 personnes à former), le département a connu en 5 ans une augmentation de 57% de ses publics-cibles, et de 59% du nombre de personnes à former.

(7) Selon le dernier annuaire actualisé, communiqué par la Direction des services judiciaires en octobre 2019

(8) Données au 31 décembre 2021 communiquées par la fédération « Conciliateurs de France »

(9) Selon les estimations communiquées par la Direction des services judiciaires

(10) Selon le recensement effectué par l'association nationale des délégués du procureur au dernier trimestre 2021

2. S'adapter à la fluctuation du nombre de personnes à former d'une année sur l'autre

Si les publics-cibles du DFPS ont connu une augmentation globale conséquente depuis 2016, le nombre de personnes à former subit d'importantes variations, à la hausse mais également à la baisse, d'une année sur l'autre. Passé de 6 650 en 2016, à 16 500 en 2017/2018, puis 17 600 en 2019, le nombre de personnes composant les publics-cible du DFPS s'est stabilisé autour de 10 000 en 2020 et en 2021, et connaîtra une nette augmentation fin 2022. Cette variation est principalement liée aux publics accueillis en formation initiale (MTT, juges consulaires, assesseurs pôles sociaux et CPH) dont le nombre peut différer de manière importante selon les promotions. Les promotions de conseillers prud'hommes notamment, ont vocation à être très conséquentes les années correspondant au « renouvellement général », intervenant tous les 4 ans, et plus résiduelles les 3 années suivantes, les promotions étant alors composées de conseillers issus de « désignations complémentaires » destinées à pourvoir les postes restés ou devenus vacants. Ainsi, à l'issue du renouvellement général de décembre 2017, ce sont 8 000 nouveaux conseillers qui ont été nommés et formés par l'ENM en 2018/2019. Ces conseillers ayant achevé leur formation en 2019, une diminution sensible mais temporaire de ce public s'est amorcée à compter de 2019, avant une nouvelle augmentation fin 2022 pour le prochain renouvellement général, dans le cadre duquel environ 5 800 nouveaux conseillers prudhommes⁽¹⁾ sont attendus (ce renouvellement général devait intervenir fin 2021 mais a été reporté d'une année en raison de la crise sanitaire). Les variations sont moins importantes pour les autres publics en formation initiale, mais existent néanmoins et sont difficilement prévisibles dans leur ampleur. Il en est ainsi des promotions de juges consulaires (884 juges répartis en 2 promotions en 2019 ; 1 seule promotion en 2020 et 2021, respectivement de 487 et 401 juges), et de MTT (62 juges à former en 2019, 35 juges en 2020, 83 en 2021).

3. Mettre en place une organisation souple pour faire face à la variation de l'activité et l'évolution des missions

Le département s'est profondément réorganisé au fur et à mesure de l'accroissement de ses missions, et doit conserver une certaine souplesse dans son organisation pour faire face aux évolutions à venir. Les 4 dernières années, marquées par une diversification des publics-cibles et une fluctuation importante du nombre de personnes à former, conduisent en effet à anticiper de nouvelles évolutions, telles que l'augmentation conséquente du nombre de CPH à former, l'accueil de nouveaux publics-cibles, ou encore la mise en œuvre d'une obligation de formation pour les délégués du procureur.

Composé de 5 personnes jusqu'en juillet 2016, le département a vu ses effectifs renforcés progressivement en fonction des moyens alloués, pour atteindre 21 emplois en 2018/2019, dont 7 coordonnateurs de formation (CDF). Réorganisés fin 2020 puis à nouveau en 2021, les portefeuilles sont répartis comme suit au sein de l'équipe pédagogique: 2 CDF chargés de la formation des publics CPH et assesseurs pôles sociaux ; 3 CDF chargés de la formation des juges consulaires ; 1 CDF ayant un portefeuille mixte MTT/ juges consulaires ; 1 CDF chargé de la formation des publics conciliateurs de justice et délégués du procureur. La formation des experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme a été gérée directement par la sous-directrice et son adjointe pour la phase de conception et de mise en œuvre, et sera confiée à un binôme de 2 CDF en 2022. L'équipe administrative, compte, quant à elle, 10 personnes : une cheffe de service et son adjointe, 2 gestionnaires en charge des aspects numériques (distanciel et outils informatiques), et 6 gestionnaires pédagogiques. Chaque gestionnaire pédagogique est plus principalement affecté au suivi d'un public, mais une mutualisation des attributions s'est avérée nécessaire pour faire face à la variation de l'activité en lien avec la fluctuation du nombre de personnes à former, et au développement de l'activité distancielle. Le département bénéficie en outre de l'appui d'une pédagogue qui participe à la conception de l'ingénierie de formation et de pratiques pédagogiques innovantes (espaces formateurs, bibliothèques numériques, e-formation), à l'accompagnement et à la formation des membres du département et à la co-animation des formations de formateurs des différents publics.

(1) Selon les estimations communiquées par la Direction des services judiciaires

C.

PRINCIPALES ACTIONS MENÉES EN 2021

Comme en 2020, l'activité 2021 a été fortement impactée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19. Dans un contexte épidémiologique dégradé et évolutif au 1^{er} semestre 2021, le DFPS est parvenu à maintenir la quasi-totalité de son offre de formation en distanciel. L'adaptation des formats pédagogiques au gré des évolutions de la situation sanitaire, puis la mobilisation des équipes pédagogique et administrative au soutien de la reprise dynamique des formations en présentiel au 2^{ème} semestre, ainsi que la poursuite du travail de conception et de réflexion pédagogique tout au long de l'année, ont permis de maintenir un niveau d'activité de formation extrêmement élevé sur l'ensemble de l'année 2021. Les principales actions menées en 2021 par le département se sont ainsi articulées autour de 2 axes.

1. Concevoir et mettre en œuvre des formations utiles, efficaces et professionnelles

Dans l'objectif de proposer à ses publics des formations toujours plus impactantes, adaptées et innovantes, le DFPS a mené en 2021 plusieurs projets pédagogiques d'ampleur, et apporté à ses formateurs un accompagnement soutenu.

► Réviser le séquençage pédagogique de la formation initiale des juges consulaires et actualiser les modules de formation

Déjà prévu en 2020 mais différé en raison du travail pédagogique conséquent ayant dû être mené pour adapter les modules au format distanciel en raison de la crise sanitaire, la révision complète du contenu des modules de formation initiale a été effectuée au dernier trimestre 2021, afin de proposer aux juges nouvellement élus fin 2021 un nouveau séquençage pédagogique, plus adapté à leurs besoins de formation. Ainsi, un nouveau module d'1 journée a été créé afin de dédier 2 jours complets, sur les 8 jours de formation initiale, à la rédaction de jugement (contre 1 auparavant). Le module de droit des entreprises en difficulté, auparavant dispensé

sur 2 journées a, quant à lui, été réduit à une journée puisque cette matière n'est en principe pas attribuée aux nouveaux juges. De plus, tous les modules ont été actualisés à raison des réformes intervenues, en particulier les modules relatifs au cautionnement et au droit des entreprises en difficulté.

► Réviser et déployer les modules d'e-formation et d'atelier des conseillers prud'hommes

Disponibles depuis le 1^{er} février 2018, les 4 modules d'e-formation et le module d'atelier ont été révisés pour être actualisés, modernisés et améliorés en fonction des retours faits par les stagiaires et formateurs. Les 4 modules d'e-formation révisés ont été mis en ligne le 1^{er} janvier 2021. Le travail de révision a également porté sur le contenu des ateliers de formation, dont les activités ont été retravaillées et allégées afin de permettre des temps d'échanges plus conséquents entre apprenants. Cet atelier présentiel « révisé » n'a pu être déployé en 2020 ni au 1^{er} semestre 2021 en raison de la crise sanitaire, mais l'a été au 2nd semestre 2021.

► Former les futurs conseillers prud'hommes de Mayotte

Depuis 2019, l'ENM est associée aux travaux de la mission interministérielle (ministères du travail – de la Justice – des outre-Mer) constituée pour accompagner la création du conseil de prud'hommes de Mayotte le 1^{er} janvier 2022, avec l'objectif est de former les futurs conseillers prud'hommes préalablement à leur entrée en fonction. Visant à professionnaliser ces futurs conseillers prud'homme et s'appuyant sur la formation initiale délivrée aux conseillers prud'hommes, c'est une version adaptée aux spécificités économiques de Mayotte et aux besoins particuliers de ces stagiaires qui leur a été proposée. Pour l'élaboration de cette formation, le DFPS s'est entouré d'un conseil scientifique composé de 3 magistrats locaux et de 2 magistrates-formatrices de conseillers prud'hommes. Les 4 modules d'e-learning ont été ouverts aux stagiaires à compter du 1^{er} juin 2021, avec un accompagnement pédagogique spécifique, pris en charge dans le cadre d'une permanence tenue par le DFPS en lien avec la chambre d'appel de Mayotte. Les 30 stagiaires, répartis en 2 groupes, ont ensuite suivi l'atelier de 3 jours organisé à La Réunion en novembre 2021. Par rapport à l'atelier « classique » de formation initiale, d'une durée de 2 jours, la journée supplémentaire proposée aux stagiaires de Mayotte a permis d'aborder plus spécifiquement l'audience, avec la projection d'une vidéo, des activités autour de la gestion des requêtes et des incidents d'audience, et une simulation d'audience. Sur les 30 stagiaires ayant suivi cette formation préalable, 28 ont finalement été nommés conseillers prud'hommes

par l'arrêté du 16/12/2021 et seront dispensés de suivre la formation initiale.¹² Avec l'entrée en fonction de ces 28 conseillers prud'hommes le 1^{er} janvier 2022, s'achève la mission spécifique de l'ENM à leur égard. En dépit du contexte difficile dans lequel s'est déroulée la mise en œuvre de cette formation, la crise sanitaire n'ayant notamment pas permis de réaliser tous les déplacements préparatoires prévus puis, jusqu'au bout, rendu incertaine la tenue des ateliers à la Réunion, le DFPS a mené à bien cette mission avec d'excellents résultats, et un taux de satisfaction proche de 100% du côté de stagiaires.

► Réviser les modules d'e-formation des assesseurs des pôles sociaux, et accompagner ce public dans l'exercice de ses missions

Initié au 2^e trimestre 2020, le travail de révision des 4 modules d'e-formation s'est poursuivi au 1^{er} semestre 2021 pour intégrer les réformes entrées en vigueur, portant notamment sur la procédure civile et le contentieux de la sécurité sociale, et rendre plus interactif leur contenu. Cette révision s'est en particulier concentrée sur la refonte du module 4, consacré aux principes et contentieux de la protection sociale, constitué d'interview de magistrats et d'universitaires spécialisés en la matière. La médiatisation de cette révision, c'est-à-dire son intégration dans les modules d'e-formation sur la plate-forme Moodle, a été confiée à un prestataire extérieur à l'École. Ces modules révisés ont été mis en ligne le 30 septembre 2021.

Parallèlement, le DFPS a conçu et diffusé le 28 avril 2021 à l'intention des assesseurs une première newsletter destinée à les informer sur les dernières réformes intervenues et ainsi continuer à les accompagner dans leur pratique juridictionnelle. Cette lettre d'information, résultat d'un travail collaboratif fructueux entre différents services de l'École (service communication, audiovisuel et DFPS) a été particulièrement apprécié par les assesseurs, avec un taux d'ouverture des documents très satisfaisant. Il a donc été décidé de renouveler cette communication, à raison d'une diffusion bi-annuelle, pour permettre un accompagnement dans la durée ce public dont la formation initiale s'effectue totalement en e-formation. Une seconde newsletter a ainsi été finalisée en décembre 2021 pour une diffusion début 2022.

► Repenser la formation initiale des délégués du procureur

L'année 2021 a été marquée par la refonte complète de la formation initiale des délégués du procureur, avec la création d'un module d'une journée consacré aux fondamentaux du métier de délégué du procureur. Reposant sur des mises en situation, ce module offre aux délégués nouvellement nommés la possibilité d'intégrer leurs fonctions (compétence, déontologie, missions...), de mener un entretien avec le justiciable et d'organiser et d'assurer leur office tout en rendant compte de celui-ci. Animé par un binôme de formateurs-délégués du procureur, pour la première fois en septembre 2021, cette formation a rencontré un vif succès.

Afin de préparer et de compléter cette formation, une bibliothèque numérique sera ouverte à tous les délégués en exercice en 2022, permettant de mettre à disposition les apports théoriques et les documents pratiques nécessaires à une prise de fonction efficiente. La formation initiale a également été totalement revue dans son déploiement et dans son organisation, puisque le module d'initiation des délégués du procureur sera proposé tant au niveau national qu'au niveau régional. Pour ce faire, le recrutement de formateurs régionaux a débuté fin 2021 pour une prise de poste en 2022. Ce recrutement permettra la constitution d'un pôle de formateurs-délégués du procureur régionaux pouvant offrir, au plus près, aux délégués nouvellement nommés, une formation initiale.

► Former les experts en charge de l'expertise des victimes de terrorisme

Initié courant 2020 le travail collaboratif entre l'ENM et le conseil scientifique composé de représentants de la juridiction d'indemnisation des victimes d'actes de terrorisme, du fonds de garantie des victimes de terrorisme et d'autres infractions, des experts judiciaires, du Conseil National des Barreaux, et de la délégation interministérielle à l'aide aux victimes, s'est poursuivi activement tout au long de l'année 2021 afin d'achever la conception pédagogique puis de mettre en œuvre cette formation. Articulée autour de 2 journées permettant la transmission des savoirs sur les spécificités de l'expertise des victimes de terrorisme, puis deux journées dédiées à la mise en pratique de cette technique expertale, outre une séquence consacrée ressentie des victimes sur le déroulement de l'expertise, cette formation a eu lieu 4 samedis, entre mars et novembre 2021, 41 experts volontaires ont été sélectionnés sur la base de leur expérience et leur motivation. Dès la fin de cette première session annuelle, le conseil scientifique a repris ses travaux réguliers pour accompagner l'ENM dans la préparation de l'édition 2022, qui sera améliorée en tenant compte des retours des participants et intervenants à l'édition 2021.

(12) Conformément aux dispositions du décret n° 2020-1656 du 22 décembre 2020 relatif au conseil de prud'hommes de Mamoudzou et à la prestation de serment des conseillers prud'hommes.

► Accompagner et soutenir les formateurs

A ses publics de juges non professionnels et collaborateurs de justice, l'ENM propose des modules de formation intégralement écrits en interne ; chaque module comporte un séquençage pédagogique détaillé, un diaporama d'animation, et des activités proposées aux participants. Ces différents modules, plus de 30 au total, sont élaborés, actualisés et révisés régulièrement par l'équipe pédagogique du DFPS. Mettant en œuvre une pédagogie active et professionnalisante, conçus pour des petits groupes, ces modules sont animés par des formateurs recrutés et formés par le DFPS. A chaque groupe de formateurs (binômes magistrat/juge consulaire pour la formation des juges consulaires, conciliateurs-formateurs pour la formation des conciliateurs, magistrats pour la formation des conseillers prud'hommes), le DFPS propose des formations régulières leur permettant d'appréhender puis d'approfondir leurs compétences de formateurs. Indispensable pour garantir la qualité des formations, cet accompagnement pédagogique s'est poursuivi tout au long de l'année 2021, dans le cadre de 6 formations de formateurs au total. Cet accompagnement a été d'autant plus soutenu en 2021 qu'il a fallu plus spécifiquement former les formateurs qui se sont montrés volontaires pour animer les ateliers et modules de formation initiale en distanciel.

Fin 2020-début 2021, le DFPS les a formés à cette nouvelle mission dans le cadre de formations dédiées. De plus, de nombreux outils ont été conçus pour le DFPS pour accompagner les formateurs dans leur mission adaptée au distanciel : création et diffusion de tutoriels, animation d'une salle d'entraînement « permanente » pour les formateurs de juges consulaires, constitution d'une « mallette du formateur » composée d'outils techniques et pédagogiques pour accompagner les magistrats-formateurs de conseillers prud'hommes, outre de multiples séquences de formation individuelles ou en petits groupes, destinées à soutenir les formateurs dans l'appropriation des outils techniques utilisés.

2. Déployer la plus grande diversité de formats pédagogiques pour maintenir une offre de formation à un niveau élevé tout au long de l'année

► Adapter les formats pédagogiques et l'organisation des formations pour maintenir presque intégralement l'offre de formation du DFPS au 1^{er} semestre 2021

Fin 2020, l'équipe du DFPS s'est engagée dans un travail important d'adaptation pédagogique et organisationnelle des différents modules de formation initiale et continue, afin de proposer ces formations en distanciel tant que la crise sanitaire ne permettrait pas la reprise des formations présentiels. Outre le travail très important mené par l'équipe pédagogique pour adapter le contenu pédagogique et l'organisation des formations au format distanciel, le déroulement des formations distancielles a nécessité une implication accrue de l'équipe administrative pour l'accueil des participants, la résolution de leurs problèmes simples de connexion, et la modération pendant les sessions.

Poursuivant le travail entrepris initié fin 2020, le DFPS a maintenu au 1^{er} semestre 2021 la totalité de son offre de formation initiale. Ont ainsi été dispensés en distanciel :

- les 8 modules de formation initiale des juges consulaires, à destination des 401 nouveaux juges élus en novembre 2020, auxquels se sont ajoutés les 108 juges élus en 2018 et les 12 juges élus 2019 n'ayant pas antérieurement achevé leur formation initiale.¹³ 64 sessions ont été animées en distanciel entre le 1^{er} février et le 15 juin 2021 pour 8 groupes de 43 à 76 juges consulaires, soit au total 521 juges formés, avec un taux d'assiduité de 98%, bien supérieur au taux d'assiduité en présentiel pour ces mêmes modules (88% en 2019).

- l'atelier de formation initiale des conseillers prud'hommes, soit 46 sessions de 2 jours chacune organisées entre le 18 janvier et le 6 juillet 2021, pour des groupes de 12 à 17 stagiaires, avec un taux de participation de 75,5%. Au total, ce sont 632 conseillers¹⁴ qui ont été formés en atelier distanciel.

(13) A noter que l'organisation du cycle de formation initiale 2021 a été impactée par diverses dispositions exceptionnelles prises en raison de la crise sanitaire : le décret n°2020-854 du 7 juillet a décalé le calendrier de l'élection des juges consulaires, reportant ainsi le début du cycle de formation initiale ; et le décret n°2020-482 du 27 avril 2020 a prolongé d'1 année les délais de formation initiale des juges élus en 2018 et 2019.

(14) Conseillers issus des promotions 5 (338 nouveaux conseillers nommée par arrêté du 11 mai 2020, dont le début de la formation initiale a été reporté au 1^{er} janvier 2021 par le décret n°2020-482 du 27 avril 2020), 6 (401 nouveaux conseillers nommés par arrêté du 22 décembre 2020, dont la formation initiale a démarré le 1^{er} février 2021.), outre les quelques conseillers des promotions 3 et 4, dont les délais de formation, prolongés d'1 an par le décret du 27 avril 2020 expirent respectivement les 30 avril 2021 et 28 février 2022, qui n'avaient pu encore suivre cet atelier.

Dans leur format distancié comme en présentiel, ces ateliers permettent d'approfondir les savoirs vus au cours de l'e-formation et de travailler sur les savoir-être et savoir-faire. Le format distancié a reçu un très bon accueil de la part des stagiaires, avec un taux de satisfaction de 90,10%.

- **les 2 sessions théoriques de formation initiale des 5^e et 6^e promotions de MTT** soit 2 fois 10 jours consécutifs de formation à distance du 11 au 22 janvier 2021 puis du 7 au 18 juin 2021, pour 83 stagiaires convoqués au total, et 78 présents.

- **le webinaire « approche de la fonction de conciliateur de justice », validant au titre de la formation initiale**, Ce webinaire ne remplace pas le module d'initiation dispensé en présentiel, mais en est complémentaire, en permettant une entrée progressive dans la fonction et une meilleure assimilation des objectifs pédagogiques. Dispensé à 23 reprises entre le 27 janvier et le 19 mai 2021, ce webinaire a permis de former dès leur nomination 199 nouveaux conciliateurs de justice, avec un taux d'assiduité de 86%.

En ce qui concerne les autres formations, les formats ont été revus au cas par cas, avec une agilité permettant une adaptation aux contraintes évolutives et imprévisibles de la crise sanitaire :

- **Les formations « nationales » inscrites au catalogue de formation continue des juges consulaires au 1^{er} semestre 2021 ont quasiment toutes été proposées en distancié.** Seules quelques sessions, telles que les stages à la Cour de cassation, dont le format ne pouvait pas être adapté au distancié, ont dû être annulées. La mise en œuvre de ces formations en distancié a nécessité une implication extrêmement importante des coordonnatrices de formation, tant en amont pour la formation des intervenants à l'outil de classe virtuelle Classilio, que pendant les sessions pour s'assurer de leur bon déroulement. Au total, ce sont 32 sessions de formation continue des juges consulaires rassemblant 1800 participants, qui ont eu lieu en distancié en 2021.

- **Les modules de formation régionaux des conciliateurs de justice et des juges consulaires ont été suspendus jusqu'au mois de juin 2021**, la pédagogie de ces modules ne permettant pas de les proposer en distancié. En contre-partie, les juges consulaires se sont vu proposer davantage de places dans les sessions « nationales » animées en distancié. Et les conciliateurs de justice en exercice ont bénéficié en avril 2021 de l'ouverture de la bibliothèque numérique des conciliateurs de justice (BNCJ). Initialement conçue pour les nouveaux conciliateurs, qui peuvent y trouver les documents, textes, vidéos et informations nécessaires à leur prise de fonction dans l'attente de leur participation à leur formation initiale obligatoire d'un jour, cette bibliothèque est également très appréciée des conciliateurs plus chevronnés, qui y retrouvent les documents et trames utiles à l'exercice de leurs missions.

- **Les 2 formations dédiées aux délégués du procureur, réunissant peu de participants et prévues hors périodes de confinement, ont pu être maintenues en présentiel, dans des salles adaptées** (1^{re} session annuelle de la formation d'initiation à la fonction de délégué du procureur, et session consacrée aux outils de communication). Seule la session organisée en partenariat avec la Délégation à la sécurité routière a dû être annulée, n'ayant pu être proposée en distancié ni maintenue en présentiel.

- **Les deux premières journées de la formation des experts judiciaires en charge de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme** ont eu lieu les samedis 20 mars et 10 avril 2021 en distancié. Les deux derniers jours de la formation, à vocation pratique, ont été décalés à l'automne 2021, pour permettre leur tenue en présentiel.

► **Accompagner la reprise d'activité présentielle dynamique au 2nd semestre 2021 et maintenir une offre distancielle significative, permettant de former sur l'ensemble de l'année un nombre très élevé de stagiaires**

Pour les publics du DFPS, le format présentiel demeure le format pédagogique de référence car il facilite l'apprentissage en favorisant l'interaction et la mise en œuvre d'une pédagogie active. Aussi, dès que la situation sanitaire l'a permis, en juin 2021, quelques premières formations présentielles ont été organisées, dans le respect de jauges d'occupation des salles très restrictives. Puis, à la faveur de l'amélioration durable de la situation au dernier trimestre 2021, l'activité présentielle a repris de manière dynamique et massive. Un phénomène de « rattrapage » a été observé, notamment pour les sessions régionales créées en cours d'année en fonction des besoins, avec un nombre de formations organisées extrêmement important sur ces quelques mois. Parallèlement, quelques sessions ont été maintenues en distancié au 2nd semestre 2021, car l'expérience acquise au 1^{er} semestre a démontré que ce format pouvait également permettre de mettre en œuvre les principes pédagogiques du DFPS, et s'avérer, dans certains cas, plus pertinent que le format présentiel.

Ainsi :

- **En ce qui concerne la formation continue des juges consulaires, le maintien d'une offre de formation en distancié cumulé à une activité présentielle soutenue, en particulier en régions avec 42 sessions dont 14 stages en cour d'appel réalisés au second semestre 2021, a permis de proposer au total 108 sessions de formation sur l'année 2021.**

Comme les années précédentes, les formations qui leur ont été proposées concernaient aussi bien le contentieux général que les contentieux spécialisés ou les procédures collectives. Outre les sessions de type « conférence », le DFPS développe depuis plusieurs années des modules de formation continue, à l'image des modules mis en œuvre en formation initiale, portant sur des thématiques variées : rédaction de jugement ; procédure civile ; conciliation ; cautionnement ; juge-commissaire ; lire et comprendre un bilan ; détecter la cessation des paiements ; auquel s'est ajouté un module « présider une audience de procédures collectives » nouvellement créé en 2021 et animé en distanciel. Les juges consulaires ont également pu suivre des stages à la chambre commerciale de la Cour de cassation, ainsi que dans les chambres commerciales des cours d'appel, particulièrement appréciés et des formations d'aide au maniement de la base de données « Lexis 360° Entreprises », en partenariat avec l'éditeur juridique Lexis Nexis.

Au total, 1476 juges consulaires ont participé à une session de formation continue du DFPS en 2021, soit un nombre comparable aux 1 663 juges formés en 2019, avant la crise sanitaire. S'y ajoutent les 86 juges consulaires qui se sont formés dans l'une des sessions du département de la formation continue des magistrats. A l'inverse, 169 magistrats ont été accueillis dans les formations conçues par le DFPS dans le cadre de la formation continue des juges consulaires.

- En ce qui concerne les conseillers prud'hommes, 28 ateliers de formation initiale ont eu lieu en présentiel, entre le 1er septembre et le 17 décembre 2021, à Paris et sur 7 sites régionaux (Lille, Lyon, Marseille, Strasbourg, Rennes, Bordeaux, Toulouse), permettant de former 384 stagiaires issus des promotions 4, 5, 6 et 7. Une 7^e promotion de 387 conseillers prud'hommes a en effet démarré sa formation le 1^{er} août 2021. Sur ces 28 ateliers, le taux de participation s'est établi à 65%, et le taux de satisfaction à 93,20%.

Au total, ce sont donc 74 ateliers de formation initiale qui ont donc été proposés aux conseillers prud'hommes en 2021, tous formats confondus, pour un total de 1016 nouveaux conseillers prud'hommes formés, avec un taux de participation de 71% et un taux de satisfaction moyen de 89%,

Parallèlement, l'e-formation des conseillers prud'hommes, s'est poursuivie tout au long de l'année 2021, sans aucun impact de la crise sanitaire s'agissant de modules fonctionnant en auto-formation à distance. Conçus pour permettre aux conseillers prud'hommes de se familiariser avec l'organisation judiciaire, les règles de déontologie, les principes directeurs du procès, le processus de conciliation, l'office du juge et la méthodologie de

rédaction des décisions prud'homales et ayant ainsi vocation à préparer l'atelier présentiel de 2 jours, **les 3 jours d'e-formation initiale ont été suivis par 1 364 des 1 466 conseillers prud'hommes, toutes promotions confondues, qui y étaient inscrits en 2021, soit un taux de validation de 93,04% pour un taux de satisfaction s'établissant à 92,73%.**

- **De même, la formation initiale préalable des assesseurs des pôles sociaux**, équivalent à 1 journée de formation totalement organisée en auto-formation à distance, a été dispensée dans l'excellentes conditions en 2021. Permettant à tout nouvel assesseur d'appréhender l'organisation judiciaire, le statut et la déontologie de l'assesseur, les principes applicables à la procédure devant les juridictions sociales, et les grands principes de la protection sociale, cette e-formation est proposée aux **1 048 assesseurs inscrits en formation initiale depuis 2019, dont 349 nouvellement inscrits et 236 ayant validé leur formation initiale en 2021. Au 31 décembre 2021, 683 assesseurs soit 65,17% des inscrits ont validé cette formation initiale.**

- **S'agissant des MTT**, les 2 promotions ont suivi, comme chaque année, leur formation théorique au 1^{er} semestre 2021, en janvier et juin. Le 2^{ème} semestre a été consacré au suivi de leurs stages. Au 31 décembre 2021, 19 bilans de stage avec avis de la Directrice de l'ENM sur l'aptitude des candidats ont été transmis à la DSJ pour saisine du CSM, soit la quasi-totalité des dossiers des 24 stagiaires de janvier 2021, qui ont achevé leur stage en août 2021.

- **En ce qui concerne les conciliateurs de justice**, l'offre de formation initiale et continue est structurée en deux cycles : Un 1^{er} cycle « Initiation et perfectionnement à la fonction de conciliateur de justice », composé du Module d'initiation, obligatoire dans l'année pour tout conciliateur venant d'être nommé, et complété par deux modules de perfectionnement, le Module 2 : Constat et contrat, et le Module 3 : Équité, communication et posture, pour un total de 18 heures de formation. Un 2^{ème} cycle « Expertise de la fonction de conciliateur de justice, construit autour de 5 modules thématiques pour une durée totale de 30 heures, permet au conciliateur d'appréhender les principaux contentieux auxquels il est confronté dans sa pratique quotidienne. Ces 8 modules sont animés en régions par des binômes de conciliateurs-formateurs, au nombre de 30 actuellement, dont 6 nouvellement recrutés en 2021, couvrant l'ensemble des cours d'appel métropolitaines et 3 cours outre-mer.

Entre juin et décembre 2021, soit en seulement 5 mois effectifs, 113 sessions en présentiel ont été proposées aux conciliateurs, à Paris et en régions, permettant de former 1 368 conciliateurs, avec un excellent taux de participation s'établissant à 86%:

- 55 sessions « d'initiation à la fonction de conciliateur de justice », ayant permis de former 633 conciliateurs pour un total de 574¹⁵ nouveaux conciliateurs nommés en 2021, soit la quasi-totalité des nouveaux conciliateurs nommés en 2021, outre ceux recrutés antérieurement qui n'avaient pu suivre ce module

- 58 sessions de formation continue : 1 session module 2 « perfectionnement à la fonction », 16 sessions module 4 « baux d'habitation », 10 sessions module 5 « consommation - 1 », 11 sessions module 6 « consommation - 2 », 15 sessions module 7 « autour de la propriété - 1 », et 5 sessions module 8 « autour de la propriété - 2 »

En outre :

- 54 conciliateurs ont participé au colloque annuel sur la conciliation de justice, sur le thème « État de droit comparé de la conciliation : les exemples allemand et québécois », ouverte également aux magistrats, qui a fait intervenir un juge québécois, un juge allemand et une conciliatrice allemande, et s'est tenu en distanciel.

- 55 conciliateurs ont participé à l'une des 11 sessions du catalogue de la formation continue des magistrats ouvertes à ce public.

S'y l'on ajoute les 199 conciliateurs ayant suivi les 23 sessions de webinaire de formation initiale, et les 9 conciliateurs ayant suivi la session consacrée à l'approfondissement des compétences sociales professionnelles, **ce sont au total 1 685 conciliateurs de justice qui ont participé à une formation ENM en 2021 (hors formations de formateurs), dont 1630 à une session DFPS.**

- **Les délégués du procureur** se sont vu proposer une session de formation « initiation à la fonction de délégué du procureur » en septembre 2021, sur la base du nouveau module totalement repensé, qui a réuni 17 participants sur 20 inscrits. En revanche, la session « communiquer efficacement » - niveau perfectionnement -, prévue en novembre 2021, a été annulée faute de participants.

A cet égard, il convient de rappeler que si l'ENM élabore chaque année un catalogue de formation à destination des délégués du procureur, et renouvelle régulièrement son offre de formation et les formats pédagogiques pour une plus grande adéquation à leurs besoins, l'absence d'annuaire national recensant les délégués habilités par les parquets complexifie la communication de cette offre de formation. N'étant astreints à aucune obligation de formation, les délégués participent aux sessions organisées par l'ENM sur la base du volontariat.

Malgré l'implication extrêmement déterminée de l'ENM dans leur formation, et l'excellent partenariat noué avec l'association nationale des délégués du procureur pour leur proposer des formations toujours plus adaptées, on constate une lente diminution du nombre de délégués formés, qui ne pourra sans doute être enrayerée que par l'établissement d'un annuaire fiable permettant de diffuser l'offre de formation ENM directement auprès des délégués, outre la mise en œuvre d'une obligation de formation.

En 2021, ce sont au total 87 délégués du procureur qui ont été formés par l'ENM, 49 dans les sessions spécifiquement organisées pour eux par le DFPS, et 38 dans les sessions du catalogue de la formation continue des magistrats qui leur ont été ouvertes.

- **Les 41 experts inscrits à la formation des experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme** ont pu participer en présentiel aux 2 dernières journées de la session 2021, décalées aux samedis 9 octobre et 6 novembre 2021. Le format présentiel a permis aux participants d'appréhender concrètement les spécificités de ce type d'expertise conformément aux objectifs pédagogiques fixés, sur la base de nombreux cas pratiques, outre les témoignages de victimes, associations de victimes et d'aides aux victimes, **A l'issue des 4 journées de formation, les retours des participants sur cette 1^{re} édition se sont avérés très positifs, avec un taux de satisfaction atteignant les 93%.**

Au final, tous publics et tous formats confondus, l'activité de formation du DFPS s'est stabilisée à un niveau très élevé en 2021, quasiment identique à ce qu'elle était avant la crise sanitaire.

(15) Selon les données communiquées par la fédération Conciliateurs de France. Des conciliateurs ayant participé au webinaire ont également participé au module présentiel. De plus des conciliateurs plus anciennement nommés ont souhaité suivre ce module dans le cadre de leur formation continue.

D.

INDICATEURS

► **Objectif 1** : assurer la formation initiale et continue des juges consulaires.

Indicateur	2018	2019	2020	2021	Valeur cible
5-1-1 Taux de formation des juges consulaires (présence dans l'année à au moins une action de formation de l'ENM)	63,5%	76%	ND	62%	70%
5-1-2 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de formation continue à l'ENM au cours de l'année	1 115	1 663	ND	1 562	-
5-1-3 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de formation initiale à l'ENM	917	891	487	518*	-

* Correspondant à un seul cycle de formation initiale du fait du décalage du calendrier de l'élection, contre 2 cycles se chevauchant en 2018 et 2019.

► **Objectif 2** : assurer la formation initiale des conseillers prud'homme (5 jours de formation obligatoire dont 3 jours en e-formation et 2 jours en présentiel).

Indicateur	2018	2019	2020	2021	Valeur cible
5-2-1 Taux de présence en e-formation (taux de validation)	97,7%	92%	91%	93%	100%
5-2-2 Taux de présence en présentiel	88,6%	86,5	75,5%	71%	100%
Nombre de conseillers prud'hommes présents en formation	8 562	2 050	204	1 016	-
5-2-3 Taux de satisfaction					
- Formation en e-learning	88,2%	94%	90,8%	92,7%	-
- Formation en présentiel	77,1%	86%	80%	89%	-

► **Objectif 3** : assurer la formation initiale et continue des magistrats exerçant à titre temporaire.

Indicateur	2018	2019	2020	2021	Valeur cible
5-3-1 Nombre de MTT présents en formation	85	62	0	78	-
Nombre de personnes composant le corps	93	71	-	83	-
5-3-2 Taux de participation des MTT à la formation de l'ENM	91,4%	87,3%	-	94%	-
5-3-2 Taux de satisfaction des MTT à la fin du stage probatoire sur l'adéquation de la formation initiale à la réalisation du stage	-*	-*	-	-*	-

* Donnée indisponible

► **Objectif 4** : assurer la formation initiale des assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés.

Indicateur	2019	2020	2021	Valeur cible
5-4-1 Taux de présence en e-formation (taux de validation)	8,2%*	63,4%	65,17%	50% sachant qu'aucun délai de formation n'est prévu
5-4-2 Taux de satisfaction	_**	_**	72,74%	-

* Donnée indisponible

► **Objectif 5** : assurer la formation des délégués du procureur.

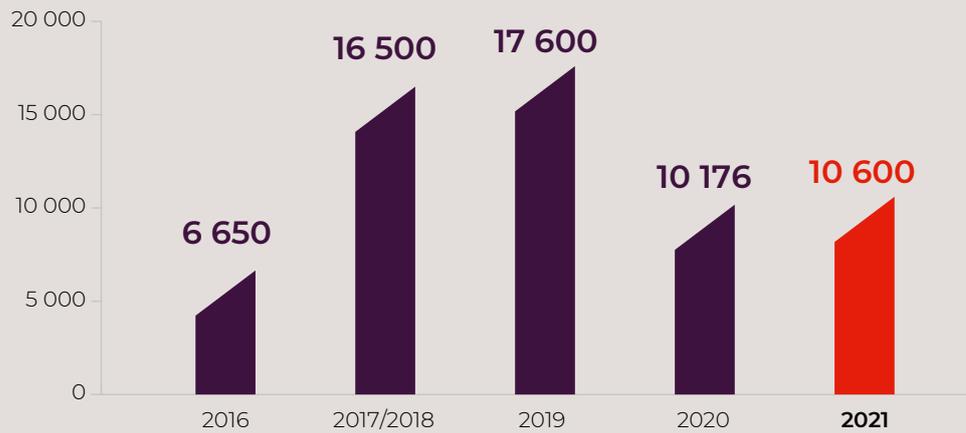
Indicateur	2018	2019	2020	2021	Valeur cible
5-5-1 Nombre de délégués du procureur présents en formation à l'ENM	155	149	95	87	-
Nombre de personnes composant le corps	950 estimation	950 estimation	950 estimation	815 estimation	-
5-5-2 Taux de participation des délégués du procureur à la formation de l'ENM	16,3%	15,7%	10,5%	10,7%	10% sachant que les DPR n'ont pas d'obligation de formation et que le renouvellement du corps est de 10% par an

► **Objectif 6** : concourir à la formation des conciliateurs de justice.

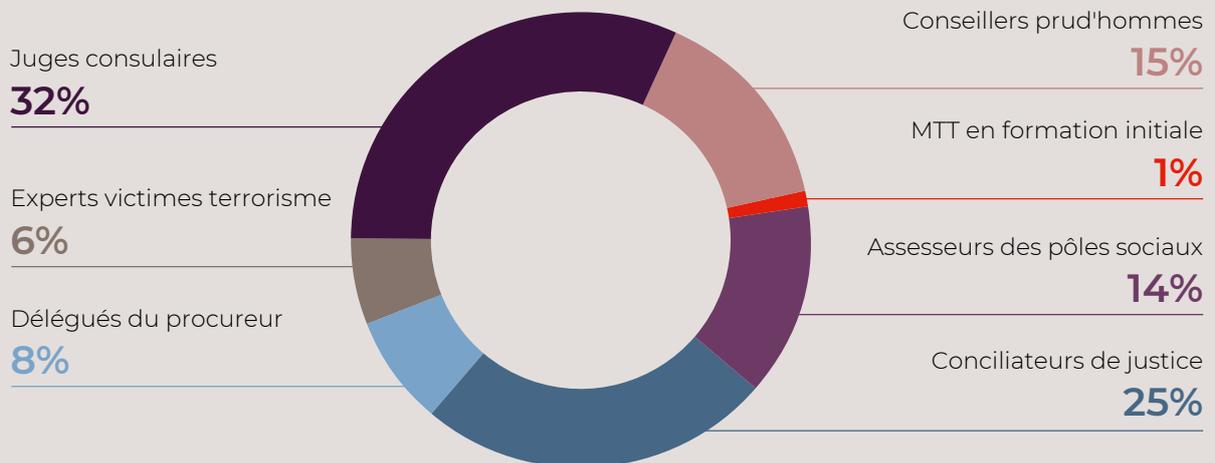
Indicateur	2018	2019	2020	2021	Valeur cible
5-6-1 Nombre de conciliateurs présents en formation	1 016	1 263	526	1 267	-
Nombre de personnes composant le corps	2 207	2 266	2 248	2 618	-
5-5-2 Taux de participation des conciliateurs à la formation de l'ENM	50,15%	56%	23,40%	48%	50% du corps sachant que le non- respect de l'obligation de formation n'est pas sanctionné

E. ANNEXES

► **Annexe 1** : Evolution des publics cibles du DFPS depuis 2016.



► **Annexe 2** : Répartition des publics cibles du DFPS en 2021.



► **Annexe 3** : Activité générale.

Publics cibles DFPS – sessions (en présentiel et en distanciel - hors e-learning)

	2016	2017	2018*	2019	2020	2021	Variation 19/21**
Nombre de sessions	286	317	517 dont 345 hors CPH	470 dont 395 hors CPH	258	402 dont 326 hors CPH	-14%
Nombre d'inscriptions	8 094	8 406	15 147 dont 8 344 hors CPH	12 505 dont 10 136 hors CPH	3 297 dont 3 027 hors CPH	10 554 dont 9124 hors CPH	- 15%
Nombre d'inscriptions validées (présents)	6 239	6 681	12 577 dont 6 579 hors CPH	10 387 dont 8 337 hors CPH	2 587 dont 2 383 hors CPH	9 215 dont 8169 hors CPH	-11%

* Les variations constatées entre 2017 et 2018 doivent tenir compte de la prise en charge de nouveaux publics-cibles, notamment les 8099 conseillers prud'hommes de la 1^{re} promotion ayant démarré leur formation initiale le 1^{er} février 2018

** Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

► **Annexe 4** : Publics extérieurs ayant participé aux formations du DFPS en 2021.

Publics extérieurs reçus en 2021 (nombre de personnes physiques dont les inscriptions ont été honorées)

Magistrats	208
Greffiers des tribunaux de commerce	31
Avocats	4
Experts	1
Total	244

► **Annexe 5** : Les indicateurs de la formation des juges consulaires.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions réalisées	184	204	239	247	197	174	- 30%**
Nombre de juges formés au moins 1 fois**	1 867	1 877	2 032	2 554	ND	2 080	-18%
Taux de juges formés **	58,34%	58,65%	63,5%	76%	ND	62%	-14%

* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

** Variation s'expliquant en partie par la diminution importante du nombre de sessions de formation initiale, liée à la bascule en distanciel qui a entraîné une reconfiguration des groupes (60 stagiaires par session en moyenne en distanciel en 2021, contre 25 par session en moyenne en présentiel en 2019)

► **Annexe 6** : Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions	115	130	139	118	112	64	-42%**
Jours de formation réalisés	3 298	3 905	3 917	3 745	2 029	3 516	- 6%
Juges formés au moins une fois	784	916	917	891	487	518	- 41%***
Taux d'assiduité	82%	82,5%	85%	89%	81%	98%	+ 17%

* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

** Variation s'expliquant par la diminution importante du nombre de sessions de formation initiale, liée à la bascule en distanciel qui a entraîné une reconfiguration des groupes (60 stagiaires par session en moyenne en distanciel en 2021, contre 25 par session en moyenne en présentiel en 2019)

*** Diminution liée au fait qu'en 2019 2 cycles de formation se sont chevauchés, tandis qu'un seul cycle a eu lieu en 2021 en raison du décalage de l'élection

► **Annexe 7** : Les indicateurs de la formation continue des juges consulaires.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions	69	74	100	129	85	108	- 16%
Jours de formation réalisés	2 484	2 447	2 404	3 630	1 336	3 475	-4%
Inscrits	2 415	2 227	2 434	3 734	1 717	3 586	-4%
Présents	1 685	1 656	1 760	2 863	1 186*	2 802	-2%

* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

► **Annexe 8** : Les indicateurs des formations continues en régions des juges consulaires.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions	69	74	100	129	85	108	-16%
Nombre de sessions régionales	29	29	49	65	9	42	-35%
Taux de sessions organisées en régions	42%	39%	49%	50%	10%	39%	- 11%

* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

► **Annexe 9** : Les indicateurs de la formation des conseillers prud'hommes.

	2019	2020	2021	Variation 20/21
Nombre de CPH suivis en formation initiale	9 334	1 451	1 560	+7%
Nombre de CPH ayant achevé les 3 jours d'e-formation au cours de l'année	267	440	1 364	+ 210%
Taux de satisfaction e-formation	94%	91%	93%	+2%
Nombre d'ateliers organisés au cours de l'année	75	13	74	+470 %
Nombre de CPH ayant suivi les ateliers au cours de l'année	2 050	204	1 016	+398%
Taux de participation aux ateliers	85,5%	75,5%	71%	-3,5%
Taux de satisfaction atelier	86%	80%	89%	+9%

► **Annexe 10** : Les indicateurs de la formation des assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires et de la Cour d'appel d'Amiens spécialement désignés .

	2019	2020	2021	Variation 20/21
Nombre d'assesseurs inscrits en formation initiale	257	699	1 048	+ 50%
Nombre d'assesseurs ayant validé leur formation initiale au cours de l'année	21	442	683	+ 54%
Taux de validation	8,2%	63,4%	65%	+ 1,6%

► **Annexe 11** : Les indicateurs de la formation des délégués du procureur.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions ouvertes	20	21	25	28	34	28	0%
Dont sessions dédiées DPR	9	7	7	7	7	7**	0 %
Nombre de places offertes	266	248	254	246	277	223	- 9%
Dont sessions dédiées DPR	214	196	143	144	120	120	-17 %
Personnes physiques présentes	196	119	155	149	95	87	-42 %
Dont sessions dédiées DPR	183	71	88	98	35	49	-50 %

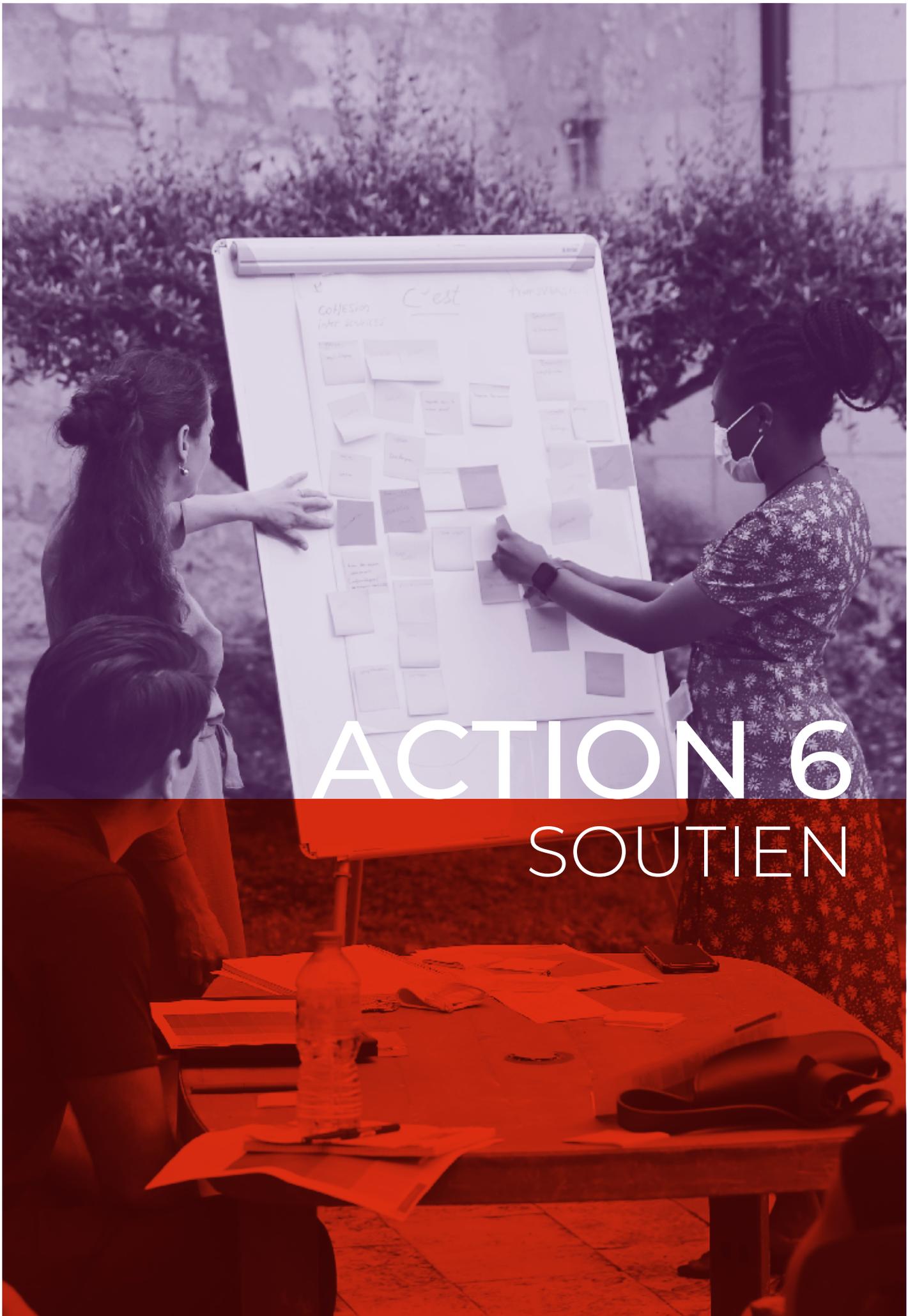
* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative

** Dont 3 ayant dû être annulées

► **Annexe 12** : Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 19/21*
Nombre de sessions ouvertes	77	97	107	149	57	151	+1,3%
Dont sessions dédiées conciliateurs	72	88	96	136	42	140	+3%
Nombre d'inscriptions honorées	1 218	1 480	1 629	2 352	675	1 739	-26%
Dont sessions dédiées conciliateurs	1 160	1 455	1 547	2 293	622	1 684	-26%
Personnes physiques différentes présentes	913	1 003	1 016	1 263	526	1 269	+0,5%
Dont sessions DFPS	858	994	946	1 204	475	1 244	+ 3%

* Comparatif effectué entre 2019 et 2021 car l'année 2020, fortement impactée par la crise sanitaire ayant entraîné de nombreuses annulations de formations, n'est pas significative



ACTION 6

SOUTIEN

A.

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

L'action soutien est assurée par les services du secrétariat général, responsables de la gestion administrative et financière, des systèmes d'information et de la logistique de l'École.

La directrice de l'établissement est assistée par un secrétaire général, conformément à l'article 3 du décret du 4 mai 1972. Il vient en appui de la directrice et participe pleinement à l'élaboration de la stratégie de l'établissement et conduit les projets transversaux. Une secrétaire générale adjointe assiste le secrétaire général dans ses missions et est positionnée à Paris.

Le secrétariat général est organisé en 4 services, répartis sur les sites bordelais et parisiens : le service financier et l'agence comptable, le service des ressources humaines, le service informatique et audiovisuel, le service technique et logistique. S'ajoute une cellule de contrôle de gestion.

Chaque service est piloté par un chef de service assisté d'un adjoint. Au total, l'action soutien représente près de 70 personnels permanents.

Le secrétaire général est garant de la stratégie à moyen et long terme de l'établissement et des services, ainsi que de leur efficacité opérationnelle au quotidien. Ainsi, il est possible de distinguer 3 types de missions principales :

Assistance et conseil dans l'orientation générale de la politique de l'établissement

Le secrétaire général vient directement en appui de la directrice sur les sujets transversaux en rapport avec la politique de l'établissement à plus ou moins long terme. Il l'assiste notamment dans la négociation et le dialogue contractuel avec le ministère de tutelle pour la mise à disposition de moyens à destination des services (recrutements, immobilier...). Il est garant de la mise en œuvre du dialogue social mené avec les représentants du personnel, relatif aux conditions de travail, à la santé et la sécurité et au bien-être au travail. Il suit, au profit de la directrice, le contrat d'objectif et de performance de l'ENM et organise le pilotage de l'activité de l'établissement.

Pilotage de projets propres aux problématiques relevant du secrétariat général

Le secrétaire général doit également s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme de ses services, notamment en pilotant le dialogue budgétaire, élaborant les documents de programmation et stratégiques immobiliers et informatiques. Il définit et anime les stratégies métiers dans les domaines de l'immobilier, du numérique ou dans le domaine RH. Il anime le comité pilotage dans le domaine de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Suivi de l'activité récurrente des services sous la direction du secrétariat général

Le secrétaire général coordonne et dirige les actions des services placés sous sa responsabilité.

B.

LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

1. Missions

Le service des ressources humaines a pour mission de proposer les moyens humains adaptés aux besoins des services et de veiller à l'épanouissement professionnel des personnes. Il assure également la gestion administrative et financière de l'ensemble des personnels et élèves magistrats.

Le chef de service des ressources humaines construit et propose à la direction la politique de ressources humaines de l'établissement, en fonction des objectifs stratégiques et conseille les différents services dans sa mise en œuvre.

L'activité du service des ressources humaines est directement impactée par les évolutions que connaissent les services, qu'elles soient externes (législatives, conjoncturelles, sociales) ou internes (orientations stratégiques de l'établissement, mobilité, développement des compétences).

La politique du service est déclinée en 3 missions principales :

► La gestion administrative et financière

Scindée en deux pôles distincts (pôle élève et pôle personnel) la section gestion administrative et paye assure le suivi opérationnel des personnes rémunérées par l'établissement (élèves magistrats, personnels, intervenants). Avec plus de 230 personnels au 31 décembre 2021, près de 1100 élèves magistrats et près de 2600 intervenants (les intervenants représentent à eux seuls environ 13 000 mouvements de paie saisis en 2021), les 6 gestionnaires chargés de la gestion administrative et financière assurent la préparation des payes et le suivi des dossiers administratifs. Ils travaillent en lien avec l'ensemble des services de l'ENM en ce qui concerne notamment la gestion administrative et plus particulièrement avec les services financiers et comptables pour ce qui est de la pré-liquidation de la paie et du contrôle interne. Pour information, le montant annuel de la masse salariale exécutée, pour le personnel de l'École, s'élève en 2021 à environ 21 millions d'euros. Enfin, ils assurent également le suivi des congés maladie, des arrêts de travail et l'instruction de toute demande auprès des instances médicales, l'évolution de la carrière et des situations administratives.

► La gestion prévisionnelle des ressources humaines et de la qualité de vie au travail

Cette section assure 5 missions principales :

- L'élaboration de plans d'action en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Via une connaissance fine de la composition des ressources humaines et des orientations stratégiques décidées par l'établissement, il s'agit de développer des outils de pilotage et de suivi permettant la définition et la mise en œuvre de plans d'action.

- La formation des personnels

Les actions de formation prennent une dimension importante à l'ENM et le budget annuel qui leur est consacré (120K€) est important. Avec une identification fine des besoins et des évolutions des services, cette fonction permet de proposer aux agents, tous statuts confondus, d'approfondir ou de développer leurs compétences utiles à l'exercice de leurs fonctions. Ces actions de formation peuvent également s'inscrire dans une volonté des agents de faire évoluer leur parcours professionnel.

- L'organisation des campagnes de recrutement et de mobilité

Il s'agit de communiquer sur l'application opérationnelle des politiques RH et de mettre en œuvre l'ensemble des opérations relatives au recrutement et aux mobilités. Avec plus de 55 recrutements en 2021 pour un effectif total de 234 agents au 31 décembre, cela représente un turnover de plus de 23%.

- Le suivi des personnels et des élèves en situation de handicap et les dispositifs sociaux

L'accompagnement et le suivi des personnes en situation de handicap sont assurés par le référent handicap qui coordonne l'ensemble des actions et instruit les dossiers tant en ce qui concerne les personnels que les élèves magistrats. Le référent handicap est amené à travailler en étroite collaboration avec la délégation interrégionale sud-ouest mais également avec de nombreux autres acteurs du handicap. Il est également en charge de l'organisation et de la diffusion des dispositifs sociaux.

- La prévention

La cellule prévention est occupée par la chargée santé sécurité environnement et qualité de vie au travail, responsable de la coordination de la démarche de prévention au sein de l'établissement. Elle assiste et conseille la direction dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques, en lien avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

► Le dialogue social

En qualité d'établissement public administratif, l'ENM mène un dialogue social avec les représentants élus du personnel à travers les réunions du comité technique d'établissement, celles du CHSCT et, plus largement, lors de rencontres non institutionnelles en fonction de l'agenda social de l'École. En 2021, 6 comités techniques et 5 CHSCT se sont tenus.

L'amélioration des conditions de travail

Assurée par la chargée santé sécurité environnement et qualité de vie au travail, cette mission a pour objectif d'identifier, dans une approche globale, les axes d'amélioration de la qualité de vie au travail, définir et mettre en œuvre un plan d'action destinées à réduire les risques psycho-sociaux dans l'objectif d'accroître la qualité de vie au travail.

2. Les évolutions structurantes

Dans le cadre du déploiement national de l'outil Harmonie pour lequel l'ENM était inscrite dans la vague 6, le service des ressources humaines a piloté la bascule qui concerne la gestion financière et administrative de l'ensemble des élèves magistrats jusqu'à présent gérés par l'outil Winpaie. Ce projet, piloté directement par l'équipe projet Harmonie du cabinet de la DSJ et le SRH de l'ENM a débuté dès 2020 et a été rythmé par de très nombreux échanges et étapes permettant de fiabiliser l'ensemble des process et des données. Depuis le 1^{er} septembre 2021, le pôle élèves utilise Harmonie pour effectuer la pré liquidation de la paie. C'est également en septembre dernier qu'a été déployé l'applicatif DIADem RH et DIADem comptable, conduisant ainsi les gestionnaires du pôle élève vers une gestion dématérialisée tant du dossier administratif des élèves-magistrats que des échanges et flux avec le service du service de liaison rémunérations des finances publiques chargé de liquider la paie. Harmonie apporte de nouvelles méthodes et relations de travail, notamment avec le Bureau du recrutement, de la formation et des affaires générales RHM2 qui gère le volet administratif des dossiers et le SIAV dans le but d'exploiter et interfacer l'outil CV en ligne avec Harmonie

3. Principales actions menées en 2021

► Réalisation de son premier baromètre social

En janvier 2021 suite aux travaux du groupe BEST, l'ENM a lancé son premier baromètre social. Avec une série de près de 70 questions portant sur l'organisation du travail, l'environnement du travail, les relations au travail, l'information et la communication, l'accompagnement RH ou encore l'accompagnement dans les situations difficiles, l'École a pu établir un premier état des lieux des conditions de travail et ainsi définir un plan d'actions prioritaires à mettre en œuvre. De nombreux agents se sont saisis de cet outil avec un taux de participation important au baromètre de 65,7% par rapport à l'effectif total. L'ENM est fortement engagée sur cette problématique et souhaite pouvoir s'engager durablement dans cette démarche d'amélioration des conditions de travail en organisant annuellement ce type d'enquête.

► Organisation de la première semaine QVT

- L'ENM a organisé sa toute première semaine de la qualité de vie au travail qui s'est déroulée du 14 au 22 juin 2021. Durant cette semaine, les personnels de l'ENM ont pu échanger de manière transversale sur le thème de la qualité de vie au travail (QVT).

- L'objectif de ce rendez-vous étant de pouvoir construire collectivement le plan d'actions de l'École autour de 12 ateliers interservices portant sur 6 axes qui sont les suivants : le management participatif et l'engagement des agents, les compétences et le parcours professionnel, la santé au travail, le contenu du travail, les relations au travail et le climat ou encore l'égalité professionnelle. Ces ateliers animés par des intervenants internes et externes, ont permis aux participants d'aborder diverses thématiques, en présentiel et en distanciel.

- formalisation d'un plan d'actions QVT et avec notamment comme action phare la réorganisation de la journée d'accueil du nouvel arrivant qui intègre à présent un parcours d'intégration et de cohésion d'équipe.

► Mise en place d'une commission d'attribution des aides financières dans le cadre du CPF

Le compte personnel de formation (CPF) permet aux agents titulaires (hors magistrats) comme les contractuels qui relèvent de la loi 83-634 du 13 Juillet 1983 d'acquies des droits à la formation. Ce compte suivra l'agent ou le salarié tout le long de son parcours professionnel dans le secteur public comme celui du privé.

Le CPF est mobilisé à l'initiative de l'agent pour mettre en œuvre un projet professionnel dans le cadre d'une mobilité, d'une promotion ou d'une reconversion professionnelle y compris dans le secteur privé. Il peut également permettre d'accéder un diplôme ou titre professionnel.

Pour ne pas traiter les demandes CPF au fil de l'eau, le SRH a fait le choix de créer un comité d'examen des demandes composée du secrétaire général, du responsable des ressources humaines, de la sous directrice du service des recrutements et de la validation ou son adjoint et enfin du responsable de la formation continue des personnels.

Le comité d'examen des demandes a organisé deux campagnes en 2021 (mars et septembre) il a été déposé deux projets en mars et un en septembre. Un avis favorable a été émis pour les trois demandes. Trois autres accompagnements n'ont pas fait l'objet de la saisine du comité.

Parmi les trois projets acceptés par le comité un est terminé avec succès (certification), les deux autres sont sur un cursus de plus de douze mois.

► Organisation du premier Duoday à l'ENM et de la première journée de sensibilisation sur les handicaps invisibles lors de la journée internationale des personnes handicapées

- Duoday

« Un » jour pour « Une » rencontre pour un partage d'expériences.

Durant une journée, une personne en situation de handicap compose un duo avec un collaborateur du secteur privé ou public, pour une immersion dans son quotidien professionnel.

L'École nationale de la magistrature, a organisé pour la 1^{ère} fois, le 18 novembre 2021, le Duoday. 9 duos sur 10 proposés, ont pu se concrétiser, grâce à l'implication de ses agents de Bordeaux et Paris, et en partenariat avec différents établissements d'accueil, pour les personnes en situation de handicap.

La réussite de cette journée d'inclusion, a permis d'afficher clairement les engagements de notre établissement.

- Journée internationale des personnes en situation de handicap

Le 3 décembre 2021, lors de la journée internationale des personnes en situation de handicap, l'École nationale de la magistrature, a organisé une première journée de sensibilisation sur les handicaps invisibles, en y impliquant par leur présence, le Président du tribunal judiciaire de Bordeaux ainsi que la bâtonnière élue du barreau de Bordeaux. Cette journée a permis de faire intervenir autour d'ateliers de nombreux professionnels spécialistes de la question avec notamment la participation de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), l'association APEDYS Aquitaine pour les troubles de DYS, l'association UNAFAM33 pour les troubles du comportement, l'association CLANA pour les cérébrolésés, et l'intervention d'une éducatrice technique spécialisée dans la déficience auditive, des ateliers et des conférences, afin de démystifier le handicap au travail.

► Déploiement à grande échelle du télétravail au sein de l'École

- Suite à la publication et diffusion de la nouvelle version du guide du télétravail, 165 demandes de télétravail ont été reçues et traitées entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre 2021. Par ailleurs, le décret n° 2021-1123 du 26 août 2021 a instauré l'allocation forfaitaire de télétravail. Les gestionnaires du pôle personnel ont œuvré pour mettre en paiement cette allocation qui représente 502 jours télétravaillés indemnités entre le 1^{er} septembre 2021 et le 31 décembre 2021.

► Nouvelles mesures réglementaires en faveur des agents

- L'année 2021 fut également marquée par la prise en charge partielle des cotisations de protection sociale complémentaire destinées à couvrir les frais de santé des agents civils et militaires de l'État ; 116 agents en ayant fait la demande et par le versement de l'indemnité inflation de 100 € dont 85 agents y ont été éligibles. Ces nouvelles mesures ont conduit au déploiement de nouvelles procédures de gestion et de mise en paiement.

C. LE SERVICE FINANCIER ET L'AGENCE COMPTABLE

1. Missions

Le service financier et l'agence comptable ont pour mission de gérer l'ensemble des aspects budgétaires, financiers et comptables de la vie de l'École et d'assurer l'intégralité de la chaîne des dépenses et recettes.

Le service financier et l'agence comptable sont depuis 2017 regroupés sous la direction de l'agent comptable, en application de l'article 188 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Le service financier se compose des 4 pôles suivants :

- **Pôle budgétaire et dépenses de personnel :** confection budgétaire, établissement et transmission aux services et à la direction des états de suivi budgétaires, suivi de la comptabilité analytique, relations avec le ministère de tutelle. Traitement des recettes et mandatement des dépenses de personnel ;

- **Pôle Frais de déplacements et missions :** gestion de l'ensemble des déplacements des personnels de l'ENM, des auditeurs de justice et des intervenants extérieurs, relations avec l'agence de voyage titulaire du marché public ;

- **Pôle achats / marchés publics** : préparation et suivi de la commande publique et conception des dossiers de marchés publics, contrats et conventions. Organisation des procédures de mise en concurrence et sélection des candidats, traitement des questions juridiques ;

- **Pôle conventions** : gestion de l'ensemble des conventions et des projets internationaux (dépenses et recettes).

L'agence comptable a intégré depuis le 1er janvier 2016 un service facturier, avec l'application à l'ENM du décret GBCP.

Dans ce cadre, il reçoit directement les factures des fournisseurs, effectue le rapprochement avec l'engagement juridique et le service fait, constitue les dossiers de liquidation.

L'agence comptable s'assure, par ses contrôles, du respect des principes et règles de la comptabilité générale et effectue les paiements. Elle suit également les immobilisations figurant au bilan de l'établissement et prépare le compte financier annuel.

La mission de maîtrise des risques financiers et comptables est assurée par l'encadrement du service financier et comptable, en collaboration avec le Secrétariat Général qui se charge également de sa diffusion auprès de l'ensemble des services de l'École.

2. Evolutions structurantes

Depuis 2016, dans le cadre du plan de lutte anti-terrorisme, afin de libérer des espaces utiles à la formation et aux bureaux des magistrats venus renforcer les effectifs des CDF, le service financier était délocalisé dans un bâtiment pris à bail, à proximité immédiate de l'ENM Bordeaux. La création de nouveaux bureaux à destination du service 3.0 dans l'ancienne loge de la gardienne, devenue vacante, a permis de libérer des espaces dans le bâtiment principal. Le service financier a ainsi pu réintégrer l'École au début de l'été, à la grande satisfaction des agents. Cela va indiscutablement contribuer à fluidifier les relations avec les services métiers.

L'adoption du décret n° 2012-1246 dit « GBCP » du 7 novembre 2012, en lieu et place du décret du 29 décembre 1962, constitue une étape importante de l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en assurant la diffusion des règles de fonctionnement déjà mises en œuvre par l'État à l'ensemble des organismes publics. Les services financiers réalisent, depuis 2016, les documents budgétaires votés par le conseil d'administration selon les nouveaux modèles de présentation des données budgétaires dans le cadre « GBCP ».

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la totalité des fournisseurs de l'État et des établissements publics sont tenus de transmettre leurs factures sous format électronique via la plateforme de dématérialisation Chorus-pro, achevant ainsi la totale dématérialisation du circuit de la dépense.

3. Principales actions menées en 2021

Au-delà de la gestion habituelle pour le service financier l'année 2021 a encore été marquée par le contexte sanitaire et la gestion de la quasi-totalité des opérations en mode distanciel. Certains secteurs ont été fortement impactés par cette crise, mais la reprise générale de l'activité dans le dernier trimestre de l'année a généré un pic d'activité pour le service (frais de déplacements, marchés publics, factures...). Enfin, ce nouveau mode de fonctionnement a indiscutablement ancré le télétravail dans le fonctionnement du service.

Les pratiques budgétaires, modifiées depuis 2020 avec un dialogue renforcé en interne avec les services prescripteurs permet de parvenir à une meilleure prévisibilité et sincérité budgétaire.

Les missions habituelles ont été menées selon les nouvelles procédures du circuit de la dépense (avec la traçabilité totale des délégations de signatures dans l'outil de gestion financière), et les restitutions mises en place dans le cadre du contrôle interne ont été encore affinées (suivi budgétaire mensuel en AE et CP, à destination de la direction, et bimensuel à destination des chefs de service, tableaux de bord...).

L'année 2021 a également été marquée par des projets de mise en place de nouveaux outils de modernisation de gestion. Le logiciel GFD (Gestion des Frais de Déplacement) a été acquis et sa mise en place sera effective courant 2022. Il va considérablement modifier les pratiques de l'établissement, par des échanges dématérialisés entre les missionnés, les chefs de service et le pôle frais de déplacements, tout au long de la procédure, de la demande d'ordre de mission à la validation de l'état de frais.

Le service s'est également doté de l'outil SIS-Marchés, logiciel d'aide à la rédaction des marchés, qui sera également opérationnel courant 2022 et qui va permettre d'homogénéiser les pratiques et de rendre la veille juridique automatique.

4. Activité du service financier et de l'agence comptable

- ▶ **Nombre de demandes de paiement réglées en 2021** : 7 528 pour 6 901 500 €
(Fonctionnement courant et investissement hors factures transport et indemnités de stages)
- ▶ **Indemnités de stages** : 7 991 pour 2 995 786 €
- ▶ **Factures voyageur** : 6 553 pour 943 469 €
- ▶ **Nombre d'états de frais de missions** : 23 572 pour 567 921 €
- ▶ **Détail des frais de missions par destination** :
 - Outre-Mer : 39 230 €
 - Métropole : 1 102 016 €
 - Etranger : 168 361 €
- ▶ **Coût moyen par dossier selon destination**
 - Outre-Mer : 1 121 €
 - Métropole : 185 €
 - Etranger : 660 €
- ▶ **Marchés en cours d'exécution au cours de l'année 2021** : 193
- ▶ **Nombre de procédures initiées en 2021** : 84
 - Dont Marchés formalisés :
 - 41 procédures adaptées
 - 7 appels d'offres
 - Dont contrats : 36
- ▶ **Détail des recettes** : Nombre de titres de recettes : 263
 - Dont titres sur conventions de prestations (international) : 141
 - Dont titres relatifs aux frais d'inscription des autres professions : 11

D.

LE SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE

1. Missions

Le service technique et logistique a pour missions de : définir et mettre en œuvre la politique d'exploitation et d'entretien des bâtiments ; organiser, piloter et coordonner le soutien logistique dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité, au profit des sites de Bordeaux et Paris. Il comprend globalement 11 personnes : 6 agents de l'École et 5 de prestataires externes.

▶ à Bordeaux

Le service est composé de 9 agents et organisé comme suit :

Soutien technique - logistique - achats (chef de service + adjoint + 2 agents de l'École)

Ce pôle assure :
l'identification, la programmation et le suivi de réalisation des travaux d'entretien sur les bâtiments des 2 sites ; l'approvisionnement de tous les personnels et usagers de l'École en mobilier et fournitures de bureau (hors informatique et audiovisuel) ; le suivi du parc automobile ;
- le pilotage des prestataires extérieurs titulaires de marchés ou avec lesquels des contrats sont conclus ;
- la gestion du courrier entrant et sortant, déposé et récupéré à l'accueil par les services.

Accueil - courrier (3 agents de prestataires externes)

Ce pôle assure :
- une surveillance vidéo de la zone d'accès et contrôle l'entrée principale du site, en appliquant les consignes VIGIPRATE ;
- le renseignement et l'orientation des visiteurs, correspondants téléphoniques ;
- le tri et l'affranchissement du courrier.

Reprographie (2 agents de l'École)

Ce pôle assure :
- les travaux de reprographie, numérisation, océrisation (transformation de documents PDF en fichiers modifiables), façonnage et duplication de fichiers numériques ;
- la mission de chauffeur (direction, SG, DIRCAB, VIP).

▶ à Paris :

Le STL ne comprend pas directement d'agent de l'École. La mission est en partie assurée par les personnels du SGA, et 2 agents de prestataires externes pour le gardiennage et l'accueil.

2. Principales actions menées en 2021

Les missions à court terme et prioritaires du STL ont été assurées, l'effet des mesures induites par la pandémie ayant principalement affecté les opérations de travaux et entretien de l'infrastructure.

Les mesures mises en place dans le cadre du plan de reprise d'activité (PRA, après confinement) ont été maintenues pour respecter les consignes sanitaires : plan de circulation, ajustement des jauges, affichage de consignes, mise en place et/ou distribution de masques, gel, lingettes, nettoyage des zones de contact dans les locaux.

► Transition écologique

La toiture de l'amphithéâtre de Bordeaux a été renouvelée ; outre la réfection de l'étanchéité, la création d'une toiture végétalisée améliore l'isolation thermique et le cadre de vie, tout en contribuant à la baisse des charges et à la régulation du rejet des eaux pluviales.

Dans le cadre de la charte de développement durable des services et établissements publics, l'ENM a simultanément prévu de distribuer des gourdes aux agents et intervenants, et améliorer la mise à disposition de fontaines à eau pour pallier la suppression des bouteilles en plastique.

► Gestion du parc véhicules

En 2021, le véhicule de direction à Paris a été supprimé et le remplacement du véhicule du CRF Grenoble est en cours.

► Mobilier

Les services déplacés ou réorganisés ont bénéficié du renouvellement d'une partie de leur mobilier.

Plusieurs autres services ont également profité du remplacement de certains éléments.

► Travaux à Bordeaux

Le déplacement de l'espace courrier du STL vers l'accueil a permis de réaménager l'espace, créer une circulation desservant le service e-formation et cloisonner l'espace STL.

Les travaux de transformation de la loge libérée fin 2020 ont été réalisés, ce qui a permis d'installer le service e-formation.

Les locaux ainsi libérés ont permis de rapatrier et regrouper le service financier, et de mettre fin au bail du 40 rue de Belfort.

La création de la rampe d'accès entre les bâtiments Gillet et Rogers a été reportée en 2022, en raison de l'incertitude pesant sur l'approvisionnement en matériaux pour respecter un planning compatible avec la période souhaitée pour les travaux.

► Travaux à Paris

La rénovation du grand amphithéâtre a été reportée en 2022, les difficultés prévisibles d'approvisionnement impactant le planning d'utilisation de cette salle.

Le remplacement des fenêtres les plus dégradées a été réalisé ou est commandé. Le remplacement des persiennes métalliques est également commandé.

Un bureau du DI a été entièrement rénové.

► Hébergement à Paris

L'équipement des chambres de passage a été complété (micro-ondes) et doit se poursuivre (équipements complémentaires et remplacement).

E.

LE SERVICE INFORMATIQUE ET AUDIOVISUEL

1. Missions

Le service informatique et audiovisuel (SIAV) a pour mission de mettre en œuvre la politique du système d'information telle que définie par la directrice de l'ENM dans le domaine du traitement informatisé ou numérique de l'information. En particulier le service informatique et audiovisuel se doit de maintenir en condition opérationnel et d'optimiser les processus en cours.

Le service informatique et audiovisuel, présent sur les deux sites, est divisé en quatre cellules fonctionnelles :

► La cellule infrastructure

Elle est chargée **d'assister et assurer le support des divers utilisateurs informatiques de l'établissement** (personnels et auditeurs) et de les accompagner dans l'adoption de bonnes pratiques. Elle doit aussi leur assurer l'accès à l'information et aux applications, leur garantir la sécurité des échanges, la fiabilité des services (services, réseaux, ...). Enfin, elle doit s'assurer de la conformité des traitements numériques.

Par ailleurs, les agents de la cellule réalisent l'assistance de l'ensemble des agents, des auditeurs et des personnels extérieurs se connectant au système d'information en présentiel ou à distance.

► La cellule audiovisuelle

Elle est chargée **d'assister et assurer le support des divers utilisateurs audiovisuels** (personnels et auditeurs) de l'établissement. Cela se concrétise au quotidien par l'assistance audiovisuelle sur la mise en place des salles de cours et des visioconférences, par les tournages et montages audiovisuels en support des services de la pédagogie, de l'e-formation et de la communication. Enfin, la cellule réalise également **les montages en direct en régie et l'assistance présentielle dans le cadre de projections en « doubles amphithéâtres »**.

► La cellule études et développement

Elle est chargée de **développer et fiabiliser les outils du système d'information** (bases de données, systèmes spécialisés...). Elle réalise notamment le développement d'applicatifs spécifiques à l'École et de toutes les interfaces entre applicatifs.

► La cellule management et projet

Elle est chargée de **la gestion humaine, opérationnelle, et budgétaire** du service.

Elle assure également **la gestion de projet** : Lorsque de nouveaux projets informatiques sont lancés, elle réalise la gestion du projet et **l'assistance à maîtrise d'ouvrage**.

La cellule est en interface direct avec les services pédagogiques de l'École, puisqu'elle assure l'assistance aux activités de plus en plus utilisatrices des technologies de l'information dans leur fonctionnement (examen de classement, simulation d'audience, formation applicatifs métier, classes virtuelles...).

De plus certaines formations informatiques (bureautique, ...) sont assurées par cette cellule en partenariat avec d'autres agents du service informatique.

Conjointement, tous les agents du service ont pour mission **d'améliorer et de développer** un système d'information global au sein de l'École, cohérent avec son prochain **schéma directeur informatique**, ainsi que de développer et de généraliser l'utilisation des dernières avancées en matière de technologies de l'information dans les activités de formation, de recherche et d'innovation.

2. Evolutions structurantes

De nombreux projets apparaissent chaque année et le SIAV est sollicité dès lors que l'un d'entre eux a un rapport direct ou indirect (soit une très grande majorité désormais) avec les technologies de l'information et doit généralement en assurer la gestion.

Ainsi, depuis plusieurs années, le service connaît une évolution marquée de ses missions. En effet, d'un rôle de service support, le SIAV a étendu son domaine de compétence vers l'accompagnement et la gestion de projet. Cela se traduit par un accroissement des missions prises en charge.

Du fait de la mise en place des projets, de la montée en compétence des agents du service, de la complexification du système d'informations de l'ENM, le SIAV est devenu un service essentiel en termes de support apporté à la direction, à tous les autres services mais aussi aux personnes formées par l'École. Il ne se cantonne dorénavant plus à la mise à disposition de moyens informatiques et audiovisuels, mais apporte également un soutien organisationnel et stratégique pour la mise en place de nouveaux processus.

Depuis plusieurs années, l'assistance aux utilisateurs assurée par le SIAV s'est organisée autour d'un guichet unique, intitulé d'un terme anglo-saxon fréquent dans la profession : « help desk ». Il est l'interlocuteur pour le suivi et la prise en charge des demandes émanant de tous les utilisateurs de l'École. Il a pour mission d'intervenir dans les délais les plus brefs possibles, et la réactivité fait partie de ses critères qualitatifs premiers, une panne informatique ou audiovisuelle pouvant fortement perturber le fonctionnement des services.

Comme indiqué ci-dessus, un grand nombre de projets est anticipé et budgétisé en amont, mais le SIAV sait également répondre à des sollicitations nouvelles, urgentes et souvent prioritaires. A titre d'exemple, cette année particulière nous pouvons aisément citer l'accompagnement dans la gestion de cette pandémie et la fourniture et mise en réseau d'un ordinateur portable pour chaque élève et chaque agent de l'École dès le premier jour de confinement en mars (1 200 postes informatique).

3. Principales actions menées en 2021

Sur l'année 2021, à l'instar de nombreux autres services et directions, une place importante de l'activité a été encore axée autour de la prise en charge des mesures et tâches associées à la pandémie COVID19.

A titre d'exemple, la gestion des ordinateurs, logiciels et l'assistance des utilisateurs **en télétravail ou en formation à distance** à engendrer une **surcharge** de travail auprès des agents du service.

En dehors de l'adaptation liée à la crise COVID, de nombreux projets prévus ou découverts en cours d'année, ont été menés en 2021, :

- **Schéma directeur informatique (lancement)** – transverse

En 2021, le projet Schema directeur a été lancé, un marché a été initialisé sur cette période afin de se faire assister au niveau de la maîtrise d'ouvrage. La société VOIRIN a été sélectionnée et une première série d'entretien a été menée. L'opération suit son cours et les résultats définitifs et un document trajectoire pour les 3 prochaines années sont attendues avant la fin du premier semestre 2022 ;

- Au niveau Infrastructure, le projet de mise en œuvre du WIFI Justice a été finalisé sur les deux sites de l'ENM et désormais toutes personnes appartenant au ministère peut se connecter directement sans intervention technique (raccordement filaire ou configuration complexe) au réseau du ministère afin d'accéder directement à ses applications, espaces de travail et messagerie ;

- De même en relation avec les services numériques du ministère, m'ENM a procédé à l'installation des applications NPP et NOE au sein de son réseau dans le but d'avoir une base de formation pour ses auditeurs.

- Enfin au niveau infrastructure, la solution de gestion électronique de document (GED) basée sur l'environnement SharePoint a été migré techniquement durant l'été 2021, avec peu de modification visuelle mais nombre de modifications techniques et fonctionnelles. Ces modifications et fonctionnalités sont distillées au fur et à mesure afin d'accompagner durablement les utilisateurs de l'ENM.

Sur la partie développement, parmi les nombreuses applications déployées ou développées, on peut noter deux projets impactant :

► Le dossier dématérialisé de l'auditeur. Ce projet a été initialisé en 2020 avec le SNUM et la DSJ mais n'a été mise en production que début janvier 2021.

Ce dossier aussi appelé Dossier Démat a permis

- D'assurer un suivi plus rapide et sur de la part du SRVC
- Une réduction des coûts (frais de transfert des classeurs, papier), et une sécurisation des données (risques liés à la perte du classeur).
- Et surtout de rendre disponible en temps réel l'ensemble des informations relatives auprès de tous les acteurs du processus (maître de stages, directeur de centre de stages, coordinateurs régionaux de formation, jury, CSM et bien sur le services du recrutement et de la validation des compétences).
- Cette application continue d'évoluer en fonction des retours utilisateurs et des évolutions législatives.

► Évolution majeure du CV en ligne. En cours d'année 2021, il a été acté que l'ENM allait gérer la partie RH des ADJ via l'application ministérielle Harmonie. Cette modification a eu un impact majeur sur l'application de captation des informations des futurs auditeurs ou candidats (ADJ, 18.1, CID et CC). En effet cette application a pour objectif de créer le futur profil de promotion, de récupérer les informations pédagogiques pour les affectations en groupe de DE et pour assurer le suivi général lors de la scolarité. Il a été nécessaire de remodeler le CV en ligne afin de capter nombre de renseignements et documents relatif à la RH (données civile, bancaire...). Une fois ces nouvelles informations captées, il a été nécessaire de les communiquer auprès d'Harmonie. Pour ce faire, un autre outil a été utilisé, ce qui a permis d'effectuer ce transfert avec des informations et données pivot.

F.

LA MISSION ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (AMDP)

1. Missions

La Mission accompagnement managérial et développement professionnel propose pour l'ensemble des publics de l'ENM une prestation de coaching, de co-développement, de conseil et de formation, propre à chacun de ces publics.

Créée le 1^{er} septembre 2019, la mission Accompagnement managérial et développement professionnel s'inscrit dans un contexte global⁽¹⁶⁾ de renforcement de la formation et de l'accompagnement managérial. Celle-ci s'appuie sur l'intervention d'experts issus du réseau inter fonction publique et de magistrats formés et aguerris aux techniques d'accompagnement individuel et collectif dont le chef de mission coordonne l'action.

L'activité du chef de mission AMDP s'articule autour de 3 axes principaux :

- Pour les publics de la formation initiale (auditeurs de justice, stagiaires du concours complémentaire et candidats à l'intégration directe), prestation de coaching individuel. A ce titre, chaque auditeur de justice en situation de redoublement ou connaissant une difficulté identifiée par la direction de la formation initiale, peut se voir proposer un accompagnement individuel ainsi que tous les publics en reconversion ;
- Les magistrats en exercice, en sus des formations managériales proposées par le pôle administration de la justice de la sous-direction de la formation continue de l'ENM, doivent pouvoir bénéficier s'ils le souhaitent, d'un coaching managérial en prise de poste. Cette offre est proposée aux magistrats nouvellement nommés sur des fonctions managériales dans le prolongement de la session de formation suivie à ce titre (nouveaux chefs de juridictions, secrétaires généraux, chefs de service) ;

- Les techniques de co-développement, de coaching d'équipe et plus globalement de thématiques managériales, présentées par le biais de la formation déconcentrée ou nationale, et intégrées dans des modules de formation proposées dans le catalogue de la formation continue de l'ENM ainsi qu'aux cadres de l'École et membres du comité de direction.

2. Évolutions structurantes

L'ouverture du coaching individuel lors du stage juridictionnel à l'ensemble de la promotion 2020 à partir de mai 2021 a entraîné l'élargissement de la communauté à 2 nouveaux coachs. La communauté a également bénéficié d'une certification à un questionnaire comportemental relatif aux Soft skills pouvant être proposé aux élèves coachés.

3. Principales actions menées en 2021

► Coaching individuel

- 51 coaching d'élèves magistrats engagés ou clôturés (toutes promotions confondues, à noter l'absence de CC en 2021) ;
- 17 coaching de nouveau secrétaire général ou chef de juridiction (clôturés, en cours ou à venir) ;
- 4 cadres et membres de l'équipe de direction dont observation à 180/360°.

► Codéveloppement

- Un groupe de chefs de juridiction
- Un groupe de magistrats chefs de service
- Une séance découverte auprès d'un groupe de juges pour enfants à Toulouse
- Deux séances découvertes auprès des DCS de la CA de Douai
- Une séance découverte dans le module de formation « gouvernance humaine des juridictions
- Quatre séances découvertes dans le module de formation « Magistrats nouveaux chefs de service »
- Une séance découverte dans le module de formation « Chefs de juridiction retour d'expérience »
- Une séance découverte auprès de la conférence nationale des procureurs
- Une présentation du codéveloppement auprès de la délégation de Nouvelle Aquitaine de Femmes de Justice.

(16) La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit que : « Les fonctionnaires bénéficient, lorsqu'ils accèdent pour la première fois à des fonctions d'encadrement, de formations au management » ; Rapport THIRIEZ sur la réforme de la haute fonction publique ; Rapport CANIVET sur l'évaluation des chefs de cour d'appel et de tribunal.

► **Formation**

- 5 ateliers d'identification des compétences (ADJ, CC et CID 2021 et ADJ promo 2020) ;
- animation du module RH du CADEJ (atelier d'intelligence collective avec 70 participants) ;
- 3 ateliers d'analyse de pratiques pour les agents du service des stages et un atelier pour le groupe des JE de Toulouse
- 1 session « modélisation de la gestion des conflits et introduction à la communication non violente dans le module « Chefs de juridiction retour d'expérience ».
- co-animation d'une session « entretiens avec des personnalités difficiles » dans le module « échanges et analyse de pratique des chefs de juridiction »
- co-animation d'une session « découverte des profils de personnalité pour mieux travailler ensemble » auprès des DCS de la CA de Douai

► **Rayonnement**

- participation aux travaux du réseau interministériel des coachs ministériels piloté par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) : co-rédaction du guide du coaching dans la fonction publique
- préparation de l'événement « les 10 ans du coaching dans la fonction publique » et animation d'une table ronde, co-rédaction du guide du coaching dans la fonction publique
- participation à la mise en œuvre du coaching individuel des élèves de l'École nationale d'administration (ENA)
- participation à mise en œuvre du coaching individuel de futures cadres dirigeantes dans le cadre du programme « Les Talentueuses » porté par la Ministre de la transformation et de la fonction publique
- participation à un groupe de travail du CHSCD de Charlevilles-Mezière

ÉCOLE
NATIONALE
DE LA
MAGISTRATURE

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2021**



L'esprit des lois s'épanouit à l'ENM

10 rue des Frères Bonie
33080 Bordeaux cedex
T. 05 56 00 10 10

8 rue Chanoinesse
75004 Paris
T. 01 44 41 88 20

enm.justice.fr   