

ENM

ÉCOLE
NATIONALE
DE LA
MAGISTRATURE

L'esprit des lois s'épanouit à l'ENM

Bordeaux - Paris

2020

RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'édito de la directrice



Cher(e)s collègues, partenaires et ami(e)s de l'École nationale de la magistrature,

L'année 2020 ne ressemble à aucune autre ; en faire le bilan est vertigineux. Cela impose de faire la part des choses entre ce qui a été subi par l'effet de la crise sanitaire mondiale, ce qui a été maintenu malgré tout, les opportunités qui ont pu naître, et les autres évolutions, indépendantes du contexte.

La première fierté pour 2020, c'est que l'École ait réussi, dans un contexte difficile et mouvant, à assurer l'ensemble de ses missions au service de la Justice. Elle le doit à son expérience, à son collectif, à sa capacité à toujours innover, et à l'engagement de mon prédécesseur, Olivier Leurent, pour relever cet immense défi : continuer à recruter et à former tous nos publics, en faisant évoluer profondément nos modes d'organisation et de fonctionnement.

Les auditeurs de la promotion 2018 ont ainsi pu prendre leurs premiers postes en septembre, malgré l'interruption des épreuves d'aptitude et de classement. L'ensemble des promotions d'auditeurs de justice, de stagiaires issus du concours complémentaire et candidats à l'intégration directe ont pu poursuivre leur parcours de formation, à Bordeaux ou en stages grâce à la mobilisation et l'implication des juridictions. L'École a également su organiser le report et la modification des épreuves du concours d'accès 2020, et tirer pour l'avenir les leçons de la crise, avec la mise en œuvre de la réforme des épreuves d'aptitude et de classement et l'expérimentation du dossier dématérialisé de l'auditeur de justice.

L'expertise de l'ENM en matière d'e-formation et l'inventivité de ses équipes ont permis de proposer des modalités pédagogiques innovantes : classes virtuelles, webinaires, formats hybrides ou mixtes alliant distanciel et présentiel. Ces nouveaux formats appliqués à nos enseignements, fruits de l'imagination et de la réflexion collective, sont devenus des outils quotidiens.

La souplesse et l'agilité ont été aussi au cœur du fonctionnement de l'ENM en 2020. L'expérimentation du télétravail, engagée depuis 2017, a permis de réaliser et d'accompagner une bascule généralisée pour le personnel lorsque le contexte l'a imposé. Afin de capitaliser sur cette expérience, un guide du télétravail a été conçu collégialement.

Cette créativité et cette capacité à répondre ensemble à des défis imprévus sont de vraies richesses, des ressources essentielles pour l'avenir. Nous continuerons, en 2021, à tirer les leçons de cette année inédite. Nous mènerons également une réflexion plus large sur les missions de l'École, face à des publics de plus en plus nombreux et divers, et des attentes sociales complexes et parfois contradictoires.

2020 ne fut pas pour l'ENM qu'une année bouleversée par la crise. Elle fut aussi celle de la création de la formation des experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme (7^{ème} public du DFPS), celle de la refonte des modules à destination des conseillers prud'hommes, celle de l'accompagnement de la création du conseil de prud'hommes de Mayotte, celle de la préparation de la présidence française de l'Union européenne (PFUE) qui débutera le 1^{er} janvier 2022.

Une année d'adaptation à l'imprévu et de poursuite des projets. Une année d'innovation et de continuité. Une année de renouvellement de la Direction, aussi, mais pas une année de rupture : Olivier Leurent, avant moi, travaillait à aider l'ENM à se projeter dans l'avenir et je rends hommage ici, comme nous tous, à son ambition et son dévouement pour l'école.

L'année 2021 verra ainsi se poursuivre de nouvelles dynamiques, amorcées en 2020. A l'ENM de poursuivre sa réflexion collective pour une École créative, ouverte à tous les acteurs de la Justice, à l'écoute des besoins de la société, œuvrant pour la confiance des citoyens dans leur Justice.

Nathalie RORET
Directrice de l'École nationale
de la magistrature

Sommaire

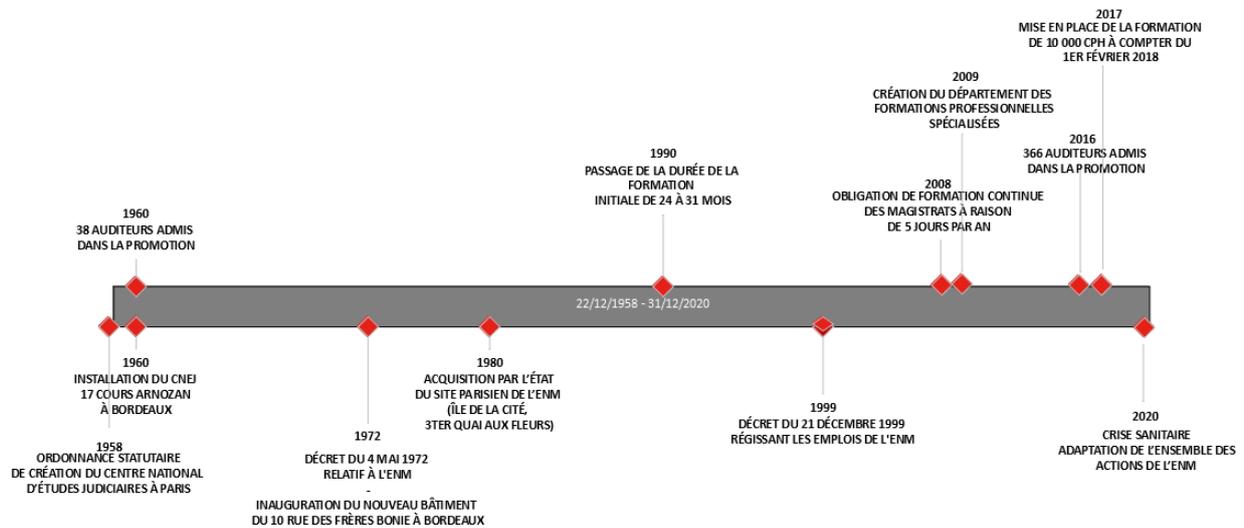
L'EDITO DE LA DIRECTRICE	3
SOMMAIRE	4
MISSIONS ET ORGANISATION	7
A. HISTORIQUE	7
B. ACTIVITES	7
C. ORGANISATION GENERALE.....	8
D. ORGANISATION AU SENS DE LA LOLF.....	8
REPARTITION DES MOYENS	9
TEMPS FORTS DE L'ANNEE 2020	9
A. POUR LA FORMATION INITIALE.....	9
B. POUR LA FORMATION CONTINUE.....	11
C. POUR LE DEPARTEMENT INTERNATIONAL	13
D. POUR LE DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES.....	14
E. POUR LE SECRETARIAT GENERAL.....	15
L'ACTIVITE DU CABINET DE LA DIRECTRICE	17
A. PRESENTATION DU CABINET DE LA DIRECTRICE	17
B. LE CABINET DE LA DIRECTRICE	17
1. <i>Missions du cabinet de la directrice</i>	17
2. <i>Evolutions structurantes</i>	18
3. <i>Principales actions menées en 2020</i>	19
C. LE SERVICE DE LA COMMUNICATION	19
1. <i>Missions du service de la communication</i>	19
2. <i>Evolutions structurantes</i>	19
3. <i>Principales actions menées en 2020</i>	20
D. LE SERVICE DE L'E-FORMATION	21
1. <i>Missions du service e-formation</i>	21
2. <i>Evolutions structurantes</i>	22
3. <i>Principales actions menées en 2020</i>	22
E. INDICATEURS ET CHIFFRES CLES.....	24
1. <i>Le cabinet de la directrice</i>	24
2. <i>Le service communication</i>	25
3. <i>Le service de l'e-formation</i>	25
ACTION 1 - ASSURER LE RECRUTEMENT ET LA VALIDATION DES COMPETENCES DES ELEVES MAGISTRATS	27
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES RECRUTEMENTS ET DE LA VALIDATION DES COMPETENCES.....	27
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	27
1. <i>L'attractivité des concours pour les professionnels en reconversion</i>	27
2. <i>La dématérialisation du dossier de l'auditeur de justice</i>	28
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2020	28
1. <i>Des missions de recrutement et de validation des compétences impactées par la crise sanitaire</i>	28
2. <i>La mise en œuvre de la réforme des concours d'accès</i>	29
D. INDICATEURS	29
E. ANNEXES	30
1. <i>Recrutements</i>	30
2. <i>Validation des compétences</i>	31
ACTION 2 - ASSURER LA FORMATION INITIALE DES AUDITEURS DE JUSTICE	33
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES ETUDES, DE LA SOUS-DIRECTION DES STAGES ET DU DEPARTEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA DOCUMENTATION.....	33
1. <i>Missions de la sous-direction des études</i>	33
2. <i>Missions de la sous-direction des stages</i>	34
3. <i>Missions du département de la recherche et de la documentation</i>	34
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES : LA GENERALISATION DE L'APPROCHE PAR COMPETENCES	35
C. LES PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2020	36
1. <i>L'adaptation de la formation en temps de crise sanitaire et de confinement</i>	36
2. <i>Le maintien de l'interprofessionnalité en temps de crise sanitaire et de confinement</i>	38
3. <i>Le développement d'une politique volontariste en matière de qualité de vie au travail</i>	39

4.	<i>Le renforcement des compétences linguistiques des futurs magistrats</i>	40
D.	INDICATEURS	42
ACTION 3 - ASSURER LA FORMATION CONTINUE DES MAGISTRATS FRANÇAIS		43
A.	MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE	43
1.	<i>Élaborer chaque année un plan de formation continue nationale</i>	43
2.	<i>Gérer les inscriptions et mettre en œuvre les formations</i>	44
3.	<i>Coordonner les acteurs de la formation déconcentrée et délocalisée (FCD)</i>	44
B.	ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES	44
1.	<i>Fédérer les acteurs de la formation continue</i>	44
2.	<i>De l'interprofessionnalité des publics à la co-construction pédagogique partenariale</i>	45
C.	PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2020	46
1.	<i>Refondre la présentation de l'offre de formation en approche par compétences</i>	46
2.	<i>Développer les parcours spécialisés</i>	47
3.	<i>Développer les possibilités offertes par le numérique dans l'acte de formation</i>	47
4.	<i>Renforcer les compétences linguistiques des magistrats</i>	48
D.	INDICATEURS	50
E.	ANNEXES	51
ACTION 4 - ASSURER LA FORMATION INTERNATIONALE DES MAGISTRATS ET DEVELOPPER LA COOPERATION INTERNATIONALE		56
A.	MISSIONS DU DEPARTEMENT INTERNATIONAL	56
B.	LES EVOLUTIONS STRUCTURANTES	57
1.	<i>Un fort impact de la crise sanitaire sur les activités internationales de l'ENM</i>	57
2.	<i>Les grandes tendances des dernières années</i>	58
C.	PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2020	60
1.	<i>Contribuer à la création d'un espace judiciaire européen</i>	60
2.	<i>Renforcer les systèmes judiciaires étrangers</i>	61
3.	<i>Promouvoir les valeurs et principes fondamentaux du système français</i>	63
4.	<i>Favoriser les échanges et bonnes pratiques</i>	64
D.	INDICATEURS	65
ACTION 5 - ASSURER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES JUGES NON PROFESSIONNELS ET DES COLLABORATEURS DE JUSTICE		67
A.	MISSIONS DU DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES	67
B.	EVOLUTIONS STRUCTURANTES	68
1.	<i>Gérer l'accroissement des publics-cibles du département depuis 2018</i>	68
2.	<i>S'adapter à la fluctuation du nombre de personnes à former d'une année sur l'autre</i>	69
3.	<i>Mettre en place une organisation souple pour faire face à la variation de l'activité & l'évolution des missions</i>	69
C.	PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2020	70
1.	<i>Gérer les formations présentiels, leur annulation et leur reprogrammation</i>	70
2.	<i>Innover pour maintenir un haut niveau d'activité et concevoir des outils de formation toujours plus adaptés sur le plan pédagogique</i>	71
3.	<i>Elaborer les dispositifs de formation pour de nouveaux publics</i>	77
D.	INDICATEURS	78
E.	ANNEXES	80
ACTION 6 - SOUTIEN		84
A.	LE SECRETARIAT GENERAL	84
B.	LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	84
1.	<i>Missions</i>	84
2.	<i>Les évolutions structurantes</i>	86
3.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	86
C.	LE SERVICE FINANCIER ET L'AGENCE COMPTABLE	87
1.	<i>Missions</i>	87
2.	<i>Evolutions structurantes</i>	88
3.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	88
4.	<i>Activité du service financier et de l'agence comptable</i>	89
D.	LE SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE	90

1.	<i>Missions</i>	90
2.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	90
E.	LE SERVICE INFORMATIQUE ET AUDIOVISUEL.....	91
1.	<i>Missions</i>	91
2.	<i>Evolutions structurantes</i>	92
3.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	93
F.	LA MISSION ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (AMDP).....	94
1.	<i>Missions</i>	94
2.	<i>Les évolutions structurantes</i>	94
3.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	94
G.	LE CONTROLE DE GESTION	95
1.	<i>Missions</i>	95
2.	<i>Evolutions structurantes</i>	95
3.	<i>Principales actions menées en 2020</i>	95
H.	INDICATEURS	96

Missions et organisation

A. Historique

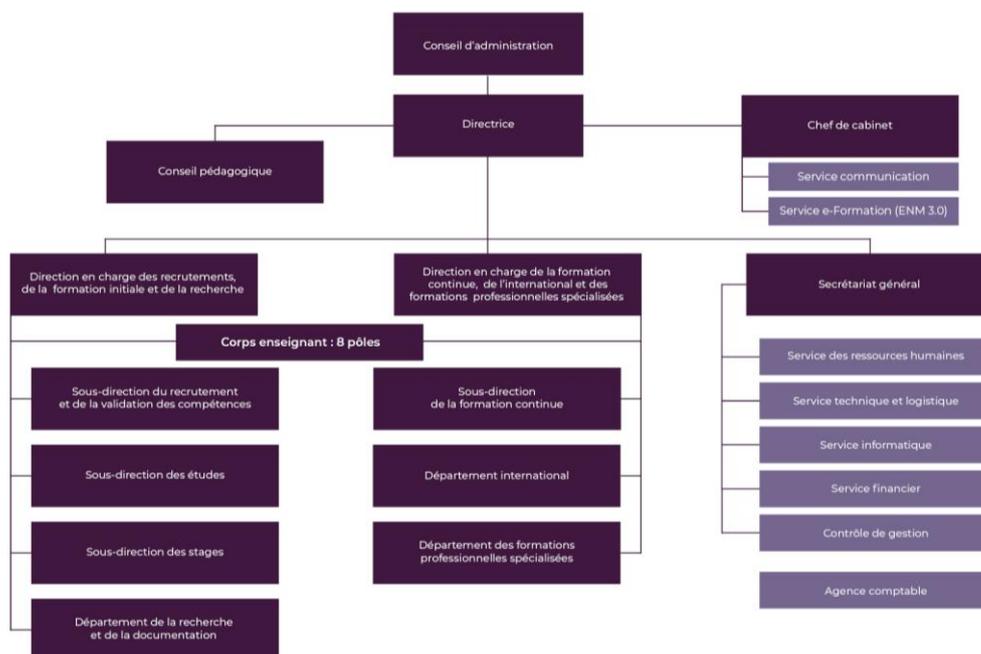


B. Activités

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.

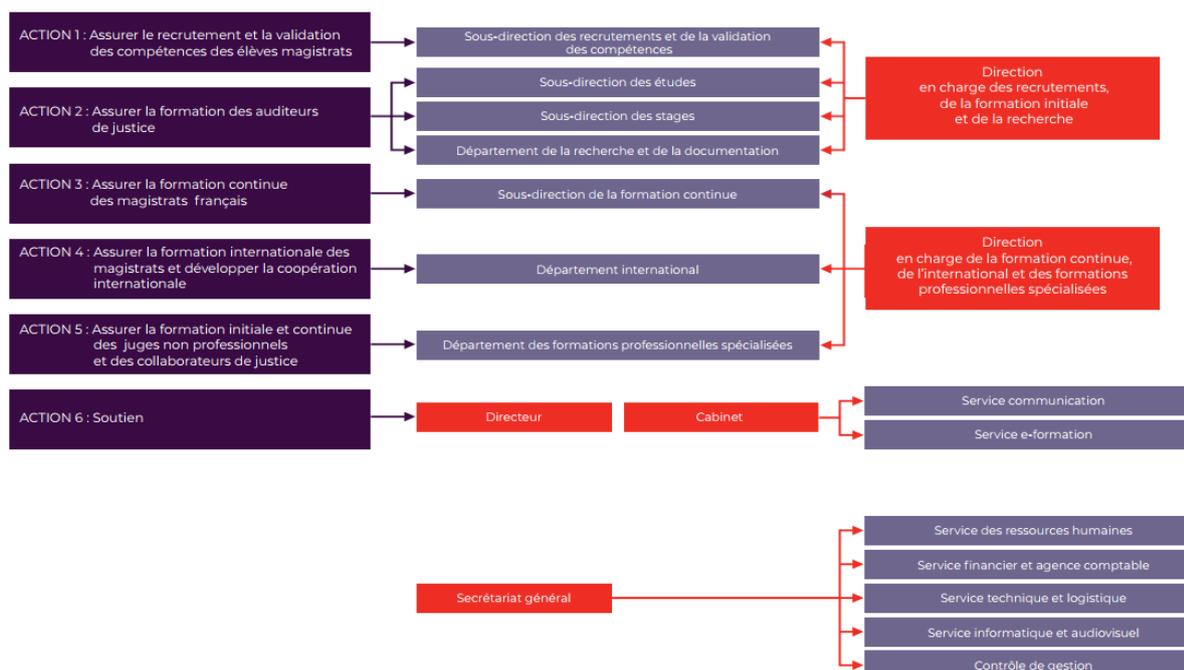
C. Organisation générale



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 2020 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

	AE CONSOMMEES	CP CONSOMMES	% CP
Action 1	2 043 333	2 006 809	7%
Action 2	11 636 609	11 698 800	38%
Action 3	4 000 842	3 864 509	13%
Action 4	1 469 909	1 638 947	5%
Action 5	1 939 880	1 913 451	6%
Action 6	9 846 805	9 598 690	31%
TOTAL	30 937 379	30 721 207	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 2020

A. Pour la formation initiale

⇒ Les défis liés à la crise sanitaire mondiale

La pandémie de COVID-19 qui s'est propagée durant l'année 2020 a durablement impacté l'ensemble des activités de l'École nationale de la magistrature.

Calendriers et modalités de recrutement et de validation des compétences des élèves, développement des enseignements en distanciel, modification des stages, offre documentaire en ligne et mise en place du système « click and collect », cette pandémie mondiale a profondément bousculé et marqué de son empreinte l'organisation et le fonctionnement des missions de la formation initiale de l'École.

L'établissement a ainsi fait la démonstration de ses exceptionnelles capacités d'adaptation. L'ENM est en effet parvenue à assurer la continuité de l'intégralité de ses missions de recrutement, de formation initiale et de recherche.

Cela au prix d'une mobilisation sans faille de ses équipes qui ont su mettre en œuvre l'ingénierie normative nécessaire à l'adaptation des calendriers des recrutements comme de la scolarité, monter en puissance en matière de pédagogie à distance qui s'est totalement substituée au présentiel durant le premier confinement et la quasi-totalité du second et, naturellement, mettre en place un suivi quotidien de la situation sanitaire des élèves et agents de l'ENM.

Du 24 août 2020 au 15 janvier 2021, 141 élèves magistrats de la promotion 2020 ont été testés, soit 45,6% de l'effectif, 28 d'entre eux se sont avérés positifs. 81 élèves de la promotion 2019, qui poursuivait sa scolarité en juridictions, ont été placés en quatorzaine.

Plusieurs décrets ou arrêtés ont, en avril et novembre 2020, adapté les modes de recrutements et de validation des compétences, alors que ceux-ci avaient déjà fait l'objet de réformes significatives dont la première mise en œuvre a été assurée cette année.

Fortement épaulée par les services e-formation et informatique, la communauté pédagogique de l'ENM a su adapter sa pédagogie sans dégrader l'excellence de ses contenus. Les compétences acquises par les élèves magistrats de la promotion 2020 sont du même niveau que celles de la précédente promotion.

Autre illustration de la résilience de l'ENM, pour la première fois depuis sa création, le processus de choix des postes offerts aux élèves de la promotion 2018 s'est déroulée à distance. L'évolution incertaine de la crise sanitaire a justifié, en ce début d'année 2021, la reconduite d'une telle démarche pour les élèves de la promotion 2019.

Le maintien de cette excellence s'est aussi traduit par la continuité de l'ouverture internationale des élèves de l'École. Une des trois équipes d'élèves magistrats français participant au concours européen Themis organisé par le Réseau européen de formation judiciaire est arrivée en 3^{ème} place sur le podium. Ce même réseau européen a également permis la participation des élèves magistrats français et d'autres Etats membres de l'UE aux semaines d'échanges européens dites AIAKOS en distanciel.

Cette véritable crise, par sa durée et son intensité, continuera probablement sur l'année 2021 à marquer fortement les actions menées en formation initiale. L'ENM s'y prépare et continuera d'assurer ses missions de recrutements, de formation initiale et de recherche dans l'objectif toujours réaffirmé d'apporter à ses élèves la formation de haut niveau, les préparant aux fonctions judiciaires qui sont au cœur de l'Etat de droit.

⇒ Les enjeux de la mission « Thiriez »

La réflexion sur l'évolution souhaitable de la haute fonction publique menée par Monsieur Frédéric THIRIEZ avait fortement marqué la célébration du Soixantenaire de l'École nationale de la magistrature, grande école de la République, créée en 1958, à une époque où la magistrature souffrait d'une mauvaise image, véhiculant la représentation d'un métier guindé, poussiéreux, archaïque, coupé du monde et de la société.

Dès son introduction, le précédent rapport d'activité évoquait la mobilisation de l'ENM sur les objectifs dessinés par Monsieur Frédéric THIRIEZ. Le rapport de la commission dont il conduisait les travaux a été remis au gouvernement qui, à l'issue d'une réunion interministérielle du 22 octobre 2020, confiait à Madame la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, la mission de créer un tronc commun de formation initiale aux élèves de 8 grandes écoles de service public, parmi lesquelles l'ENM.

Le gouvernement identifiait 5 thématiques autour desquelles articuler ce tronc commun : valeurs de la République, transition écologique, transition numérique, inégalités et pauvreté, rapport à la science.

Pour chacune de ces thématiques, il est envisagé la construction d'un contenu pédagogique constitué d'un bloc de compétences et d'une certification de celles-ci, sous un format souple, dématérialisé. Une banque de données commune aux grandes écoles de service public concernées permettra à ces dernières d'utiliser chacun de ses modules en conformité avec leurs calendriers respectifs.

L'École nationale de la magistrature s'est fortement mobilisée pour prendre part à ces travaux menés dans une philosophie de co-construction animant à ce jour 13 écoles, et pilotés par la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Chargée, avec l'École des officiers de la gendarmerie nationale et l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA), de piloter le groupe de travail dédié à la transition numérique, l'ENM a d'ores et déjà transmis ses référentiels de compétences aux autres groupes de travail constitués sur les 4 autres thématiques pédagogiques.

La communauté d'enseignements destinés aux futurs cadres de la fonction publique est également envisagée sous un angle pratique, mettant en présence les élèves des écoles concernées au cours d'un de leurs stages dans les territoires. Ce format est en cours d'exploration.

Cette politique gouvernementale présente un triple enjeu pour l'ENM.

D'abord, celui de suivre activement l'évolution des travaux ouverts en novembre 2020 par Madame Amélie de MONCHALIN, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques. Pour ce faire, une équipe spécifique a été constituée, réunissant le directeur adjoint chargé des recrutements, de la formation initiale et de la recherche, deux chargées de missions et deux coordonnateurs de formation.

Une vigilance de tous les instants, ensuite, à ce que ces travaux soient compatibles avec un calendrier de formation particulièrement dense mais aussi avec le respect des spécificités propres à la magistrature judiciaire qui étaient relevées dans la lettre de mission que le Premier ministre, Monsieur Edouard PHILIPPE, adressait à Monsieur Frédéric THIRIEZ.

Enfin, le respect d'un calendrier particulièrement serré puisque la finalisation du tronc commun est envisagée pour le mois de mai prochain, avec une mise en application dès septembre 2021, au sein des écoles dont la rentrée s'effectue à cette période.

B. Pour la formation continue

Au cœur de la **crise sanitaire** née de la pandémie de covid-19, la formation continue des magistrats a dû se transformer, se réinventer, pour s'ouvrir à de nouvelles approches et maintenir ses objectifs.

Ainsi, malgré la **dispense de l'obligation annuelle de formation continue pour l'année 2020**, adoptée par décret n°820-290 du 21 juillet 2020, la sous-direction de la formation continue a réalisé une importante « bascule » vers **l'ouverture au distanciel**, et ce, en quelques semaines, puis ensuite en quelques mois pour atteindre un rythme normal de formation au bénéfice des magistrats au tournant de l'année 2021.

Par ailleurs, de **nouveaux projets** ont vu le jour, malgré ce contexte incertain.

Il est ainsi important de revenir sur les nombreux temps forts qui ont marqué l'année 2020, permettant de valoriser l'identité de la formation continue : **souplesse adaptative et engagement fort pour tenir ses objectifs**.

⇒ Premières formations en « distanciel » dès le printemps 2020 au cœur du « premier confinement »

Dans les jours qui ont suivi le « premier confinement » de **mars 2020**, les premières « **classes et conférences virtuelles** » ont pu débuter, au moyen du logiciel « classilio ».

Au cœur d'une émulation forte, la sous-direction de la formation continue a collaboré avec les différents services supports concernés pour former le personnel à l'usage de ce nouvel outil de formation à distance, convaincre les intervenants de « se risquer » à cette nouvelle forme d'intervention, appréhender les problèmes techniques multiples d'émission et de réception par les magistrats.

Le succès a rapidement été au rendez-vous, avec des candidatures très nombreuses, des participants reconnaissants des efforts engagés et des temps de formation importants sur « les violences au sein du couple », « la méthodologie du jugement civil » ou « le cycle Magistrats/Avocats/Juristes ».

Passées ces premières expériences positives, il s'est ensuite agi de les faire croître en nombre, au moyen d'une organisation progressive de l'ensemble des énergies en ce sens.

Lors du second confinement de novembre 2020, de nombreuses formations programmées en présentiel ont ainsi pu être maintenues et basculées en distanciel (annexe 5).

Ainsi, par exemple, les 22 et 24 juin 2020, l'ENM a organisé deux conférences de deux heures sur « la gestion managériale de la crise ». Ces deux conférences ont permis à une centaine de chefs de juridictions, de directeurs de greffe, de secrétaires généraux, de DDARJ et à quelques magistrats étrangers d'avoir un premier retour d'expérience sur la gestion du premier confinement dans les juridictions. Elles ont permis surtout de dégager des bonnes pratiques managériales à adopter en cas de crise majeure. Ces bonnes pratiques concernaient à la fois le management et la communication en interne. Le fait d'avoir pu organiser ces deux conférences dès le mois de juin a permis d'avoir des retours rapides sur un sujet d'actualité.

⇒ L'organisation des sessions de « changement de fonctions » de septembre 2020 en distanciel

Par arrêté du 9 juillet 2020, puis circulaire du 27 juillet 2020, l'ENM et la direction des services judiciaires se sont accordées sur l'opportunité d'organiser les sessions de « changement de fonctions » de septembre 2020, de façon différente des années précédentes, de manière à « conforter la reprise d'activité des juridictions dans ce contexte, de permettre la mise en œuvre des mesures sanitaires de distanciation sociale et de limiter les mouvements de population ».

La durée de la formation théorique a été **réduite à 7 jours** au lieu de 10. Les séquences de formation ont été **échelonnées dans le temps** à compter du 28 septembre 2020 et ont été organisées pour partie en présentiel et **pour partie en distanciel**.

Pour se faire, la sous-direction de la formation continue a recruté **une équipe dédiée à la formation en distanciel**, de façon à programmer l'ensemble des séquences virtuelles, former les intervenants à ce nouvel outil et procéder aux tests techniques en amont.

Un monteur/ réalisateur a également été recruté, au sein du service e-formation, de façon à pouvoir **filmer et monter l'ensemble des séquences tant présentielles que distancielles** afin de les mettre à disposition des magistrats empêchés de les suivre, notamment en raison du décalage horaire.

L'agilité acquise a ensuite permis, lors du « second confinement » de l'automne 2020, de « re-basculer » en distanciel l'ensemble des séquences initialement prévues en présentiel, et ce, en quelques jours à peine.

Cette nouvelle organisation des changements de fonctions a été critiquée par les magistrats participants, notamment en raison de l'étalement dans le temps des séquences de formation, alors qu'ils ont un besoin impératif d'acquérir les compétences nécessaires avant leur prise de poste.

Pour autant, les efforts déployés par le service de la formation continue ont été fortement salués, notamment en raison de ses capacités d'innovation : mise en œuvre de formations à distance, **création de « mallettes pédagogiques »** permettant d'accéder en ligne à l'ensemble de la documentation pédagogique relative à la fonction (cf. présentation plus bas), **formation « pas à pas »** auprès des directeurs de session qui se sont rendus disponibles pour guider leurs collègues dans leur prise de poste pendant plusieurs mois.

⇒ Création de la formation « méthodologie du jugement civil » : exploration de nouvelles modalités pédagogiques

Pendant la période du premier confinement, 15 magistrats ont suivi un enseignement à distance sur la méthodologie du jugement civil, qui a **alterné des temps en classe virtuelle** (4 séquences dispensées sur deux semaines- fin avril et début mai 2020) et des **temps de travail personnel**. Il s'agissait de fournir aux participants des outils méthodologiques destinés à améliorer la rédaction de leurs décisions mais aussi de leur permettre de rédiger, à partir d'un dossier « fil conducteur », un jugement étape par étape. Cette formation à distance s'est appuyée sur un **parcours pédagogique accessible sur la plateforme moodle** sur laquelle les participants ont pu récupérer l'ensemble des documents, échanger et poser leurs questions à travers un forum et aussi déposer leurs projets de jugement, ce qui a permis un accompagnement personnalisé à chaque étape de la rédaction du jugement.

⇒ Maintien du CADEJ malgré la crise sanitaire

Pour la deuxième année, l'animation du CADEJ a été confiée au binôme de directeurs de session composé de **Monsieur Jean-François BEYNEL**, Inspecteur général de la justice et **Monsieur BENET-CHAMBELLAN**, Procureur Général près la Cour d'appel de Rouen.

Le cycle était, comme les précédents, constitué de neuf modules et d'un module conclusif.

Outre les grèves de décembre 2019 et janvier 2020, ce cycle a été directement impacté par la crise sanitaire, comme l'ensemble des formations dispensées par l'ENM. Les modules ont été suspendus entre les mois de mars et de septembre suite au premier confinement, et **reprogrammés à l'automne**. Grâce aux enseignements de la première vague et aux capacités développées pour déployer les formations en distanciel, le second confinement n'a que peu impacté le CADEJ, puisque les deux derniers modules ont pu se tenir aux dates arrêtées. **Le format dit « mixte »** retenu était organisé de la manière suivante : les intervenants venaient sur site et intervenaient en visioconférence (par le logiciel Teams). Les stagiaires suivaient la conférence depuis leur domicile ou leur lieu de travail. Seuls les magistrats de la couronne parisienne étaient autorisés à venir sur site, afin de limiter les déplacements, et de permettre aux intervenants de s'adresser à un public présent. Les Cadéjistes ont exprimé leur grande satisfaction à l'issue du module conclusif.

⇒ La session Numérique et droit, l'expérimentation sur le biais de jugement par algorithme

La session « Numérique et droit », qui s'est tenue du 5 au 7 octobre 2020, a pu se tenir malgré le contexte de pandémie, en « présentiel ». Lors de cette session, une séquence a donné lieu à une expérimentation remarquable, sur une cohorte de plus de 50 magistrats participants. Ceux-ci ont dû, 3 semaines avant la

session, prendre connaissance de dossiers (civil ou pénal), qui comportent des éléments d'expertise utilisant des algorithmes, avant de répondre à des questions sur leur manière de juger les affaires soumises. Les réponses ont été ensuite analysées par Etienne Verges, Professeur à l'université Pierre Mendès-France, Grenoble II, et cela a donné lieu à une restitution et une explication lors de la session durant l'après-midi du 6 octobre 2020. Cette expérimentation dévoile certains **biais pouvant exister dans les jugements**, les modes de raisonnement des magistrats, et l'influence ou non que peuvent avoir des algorithmes sur la prise de décision. Colligée à une expérience similaire, mais avec un plus petit panel, ayant eu lieu à l'ENM, en 2019, cette séquence de formation innovante sera l'occasion de publication de résultats susceptible de mieux faire réfléchir aux pratiques des magistrats, dans des configurations de travail où la présence du numérique et des algorithmes sont toujours plus prégnants.

C. Pour le département international

⇒ Contribution à la création d'un espace judiciaire commun en Europe

Le département international a mis en œuvre **7 projets de formation de publics intra-européens** (dont 4 en chef de file) sur les thématiques suivantes : lutte contre les infractions environnementales et coopération judiciaire européenne dans le domaine, justice et liberté d'expression, parquet européen, mise en œuvre des règlements européens relatifs aux régimes matrimoniaux et aux effets des partenariats enregistrés, et du règlement relatif aux procédures d'insolvabilité transfrontalière dans l'UE.

Financés par la Commission européenne (DG justice et DG Home), ces projets se sont concrétisés au cours de l'année par l'organisation de 4 séminaires et le développement d'outils de formation à distance. La moitié de ces projets sont **interprofessionnels** et conçus en partenariat avec les organes représentatifs des professions visées.

En parallèle, l'ENM est restée très active au sein du **Réseau européen de formation judiciaire (REFJ)**, où elle participe aux comités de pilotage, groupes de travail (pénal, programme, linguistique, méthode). L'accueil de magistrats européens dans les sessions de formations en ligne organisées par l'ENM, a été maintenu et favorisé (découverte de la justice française, management des juridictions, lutte contre la corruption notamment), et le département a coordonné la réalisation de deux séminaires en ligne sur le thème des garanties procédurales dans les procédures pénales.

⇒ Généralisation de la formation et de l'assistance technique à distance dans le contexte de crise sanitaire

La crise sanitaire de 2020 a eu des conséquences très importantes sur l'activité du département international de l'ENM, tout déplacement ou accueil ayant été annulé, dès le début du mois de mars 2020, sans reprise à ce jour. Au vu de l'ampleur de la crise, il est rapidement apparu que l'activité internationale ne pourrait plus se dérouler en présentiel avant un long moment.

Le département international a réagi en repensant et en réorganisant totalement son activité et les missions de ses agents. Ce travail de fond lui a permis de déployer une activité à distance très importante à compter du mois de septembre 2020, rendant l'impact du second confinement assez faible pour le département. Le développement de nouveaux formats pédagogiques (travaux en petits groupes en ligne, formats horaires adaptés, organisation pédagogique et technique renouvelée ...) a constitué le principal défi pour l'équipe, dans un contexte plus global où la formation n'est pas nécessairement la première urgence face aux exigences du travail à distance pour les professionnels de la justice.

En complément de l'outil Classilio, mis en œuvre au sein de l'École, le département a dû identifier et se former à un outil permettant la traduction simultanée en ligne, complexité technique incontournable pour l'accueil des publics étrangers non francophones. L'accompagnement des intervenants à ces nouvelles modalités a également représenté un investissement pédagogique et technique très lourd pour les membres de l'équipe.

La confrontation à cette nouvelle forme d'organisation de la formation, dans un contexte de gestion de l'activité en télétravail pendant une grande partie de l'année, a néanmoins permis de créer une

proposition pédagogique complémentaire répondant à de nouveaux besoins, dans un contexte de mobilité internationale extrêmement restreinte.

D. Pour le département des formations professionnelles spécialisées

Former des publics très différents qui ont pour caractéristique commune de rendre la justice, sans être des magistrats professionnels, ou de concourir à l'activité judiciaire, suppose d'identifier pour chacun les compétences professionnelles devant être mobilisées dans l'exercice de leurs fonctions, pour définir leurs besoins de formation à cet égard et élaborer des formations leur permettant de construire et développer ces compétences. Cette approche par compétences permet chaque année au département des formations professionnelles spécialisées (DFPS) de proposer à ses publics une offre de formation adaptée et cohérente.

En 2020, la crise sanitaire et la suspension des formations présentielles pendant plusieurs mois ont conduit le département à bouleverser ses formats pédagogiques pour continuer à proposer à ses publics des formations adaptées aux objectifs préalablement définis. Parallèlement, une réflexion a été menée sur la présentation de l'offre de formation continue, afin que celle-ci soit ajustée et lisible quant aux compétences travaillées dans le cadre des actions de formation proposées. Enfin, en 2020 le département s'est vu confier par décret la formation d'un nouveau public, les experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme, et a travaillé, dans ce même objectif, à la conception de sa formation qui débute en 2021.

⇒ L'adaptation de l'offre de formation et des formats pédagogiques en raison de la crise sanitaire

Après 3 années marquées par une forte croissance de ses publics, l'activité du département devait être globalement stable en 2020. Elle s'est cependant trouvée profondément perturbée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19, qui a entraîné la suspension de toutes les formations présentielles pendant près de 8 mois au total, du 13 mars au 31 août 2020, puis du 29 octobre au 31 décembre, du fait des 2 confinements successifs et de leurs conséquences sur les calendriers de formation. Cette crise a aussi été l'occasion d'une réflexion globale sur l'évolution des formats pédagogiques, entreprise sous la contrainte des événements, mais qui a permis d'expérimenter de nouveaux formats pédagogiques distanciels.

Pendant la première période de suspension des formations, l'action du département a été guidée par 2 objectifs : pourvoir aux besoins les plus urgents de formation de ses publics dans l'attente de la reprise des sessions présentielles, et leur permettre de s'approprier les dispositions exceptionnelles prises en application de la loi du 23 mars 2020 sur l'état d'urgence sanitaire. L'accent a ainsi été mis sur la création et/ou la mise à disposition de ressources pertinentes : diffusion de newsletters, mise à disposition de la documentation pédagogique accompagnant les formations continues annulées, création d'une bibliothèque numérique pour les juges consulaires en formation initiale. Quelques sessions ont été transformées en formations à distance, avec cependant une limite tenant à la spécificité d'une majorité de formations proposées par le DFPS sous forme de « modules », animés par des binômes de formateurs et reposant sur de la pédagogie active en petits groupes, plus difficilement adaptables en formations à distance.

Alors que nombre des formations présentielles annulées au 2^{ème} trimestre 2020 avaient pu être reprogrammées au dernier trimestre, la 2^{ème} période de suspension des formations a conduit le département à s'engager de manière plus pérenne dans la mise en œuvre des formations à distance. Avec une meilleure connaissance des différents outils de classe virtuelle pouvant être utilisés, chaque public du département s'est vu proposer des sessions distancielles au cours de ce dernier trimestre, sous des formats variés : ateliers de formation animés par un ou plusieurs formateurs pour des petits groupes de participants, comme les ateliers de formation initiale des conseillers prud'hommes, ou webinaires faisant se succéder plusieurs intervenants pour des groupes importants de participants, à l'image du colloque organisé en octobre pour les conciliateurs de justice. Surtout, le département s'est engagé dans une réflexion pédagogique et organisationnelle afin de proposer, dès la fin de l'année 2020, les modules de formation initiale en format distanciel, pour ne pas différer davantage ces formations indispensables à la prise de fonction.

⇒ L'élaboration d'une offre de formation à venir ajustée et lisible quant aux compétences travaillées

Le DFPS a mené en 2020 un travail de réflexion approfondi sur la classification de son offre de formation continue, afin de présenter ses 3 catalogues de formation continue 2021 – ceux des juges consulaires, des délégués du procureur et des conciliateurs de justice - selon une approche par compétences. Ce travail parachève les réflexions engagées au sein du département depuis plusieurs années déjà sur les connaissances et aptitudes spécifiques que ses publics doivent mobiliser dans l'exercice de leurs fonctions, afin de leur proposer une offre de formation au plus près de leurs besoins professionnels. Dans le cadre de la démarche initiée par l'ensemble de l'établissement, le DFPS fait ainsi désormais apparaître clairement cette approche par compétences dans ses catalogues de formation, avec des formations classées par compétences pédagogiques ou professionnelles, permettant ainsi une adéquation avec les objectifs pédagogiques de la formation, et permettant aux publics du département d'effectuer leurs choix de formation continue en fonction des aptitudes et connaissances qu'ils souhaitent développer ou renforcer.

⇒ La conception de la formation d'un nouveau public

L'article 9 du décret n° 2020-1452 du 27 novembre 2020 portant diverses dispositions relatives notamment à la procédure civile et à la procédure d'indemnisation des victimes d'actes de terrorisme et d'autres infractions, a confié à l'ENM la mission de dispenser aux experts judiciaires « ayant démontré un intérêt pour l'examen médical des victimes de terrorisme » une formation sur les enjeux spécifiques de leur prise en charge. Associé en amont aux réflexions relatives à la conception et la mise en œuvre de cette formation, le DFPS a, dès l'été 2020, constitué un conseil scientifique, composé de spécialistes (magistrats, avocats, médecins experts, représentants de la délégation interministérielle à l'aide aux victimes) afin de l'aider dans cette mission. Le programme de 4 jours de formation a été finalisé en décembre 2020, pour une diffusion de l'offre de formation début 2021 et une première formation dispensée à 60 experts au 1^{er} semestre 2021.

E. Pour le secrétariat général

En 2020, l'action générale du secrétariat général s'est articulée autour de deux points majeurs :

⇒ L'accompagnement de l'École et des sous-directions métiers face à la crise sanitaire

Le service informatique et audio-visuel a été tout particulièrement sollicité en début d'année pour accompagner la bascule des outils (déploiement de portables pour l'ensemble des agents afin de continuer le travail, installation et déploiement de Teams qui va devenir le nouvel outil de travail et de communication au sein de l'École, accompagnement des directions métiers dans l'adaptation de leurs travaux). En parallèle, le service technique et logistique (STL) a renforcé les conditions sanitaires, adapté les marchés publics et assuré l'approvisionnement et la distribution des masques, gels et autres produits adaptés à la crise. La crise perdurant et afin d'anticiper le retour partiel des agents et des auditeurs de justice, le STL a été amené à déployer des salles modulaires complémentaires dans la cour de l'ENM, permettant de mieux assurer la distanciation physique des auditeurs de justice. Les services financier et ressources humaines ont continué à travailler pour assurer la permanence des prestations, à commencer par la paie des agents de l'ENM, mais également les achats, les actes administratifs, les recrutements et, plus généralement, tout le fonctionnement administratif de l'établissement.

⇒ L'initiation de nouveaux axes métiers dans le prolongement de l'arrivée de la directrice

Avec l'arrivée d'un nouveau secrétaire général en août, d'une nouvelle directrice en octobre et d'un nouveau directeur adjoint en décembre, une part substantielle de la gouvernance de l'École a été modifiée. Le second semestre 2020 a ainsi été davantage l'occasion de commencer à poser les bases d'une réflexion sur les priorités à entreprendre, dans le prolongement des chantiers déjà existants. La recherche d'une vision pluriannuelle a ainsi été réaffirmée lors du conseil d'administration du 23/11/2020, tandis que les premières réflexions sur la nécessité d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI),

comme d'un schéma directeur informatique (SDI) ont été initiées. La politique de qualité de vie de travail a également constitué un fil rouge du secrétariat général, avec la mise en place de nouveaux équipements informatiques (VPN2, WiFi, renouvellement du parc de visions, déploiement de doubles écrans...), les travaux sur le guide du télétravail, la finalisation du baromètre social ou le premier rapport de situation comparé et le plan d'actions égalité femmes-hommes. Un nouveau contrôleur de gestion a enfin été recruté, avec pour mission de mettre en place un suivi opérationnel du contrat d'objectif et de performance (COP) de l'établissement et de donner ainsi des outils opérationnels de pilotage de l'établissement à la direction.

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'e-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 :

- Les **comités de direction restreints** qui associent la directrice de l'École, les deux directeurs adjoints, le secrétaire général, le chef de cabinet et son adjointe et ce, à une fréquence hebdomadaire ;
- Les **comités de direction pléniers** qui associent, outre les membres du 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 ;

- Les **comités de directions dédiés** (comités de direction associant la direction de l'École et l'ensemble des coordonnateurs régionaux de formation chaque année, les comités de direction concernant le service e-formation).

⇒ 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 évènements 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 bordelais de l'établissement, et réunit plus de 1200 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 2020, le cabinet a recueilli les fruits de sa restructuration menée depuis 2018, à effectif constant.

La redéfinition du périmètre d'activité du cabinet et la mise en place d'un binôme parfaitement opérationnel entre le chef de cabinet et son adjointe ont permis des gains très substantiels en efficacité, fluidité et réactivité au service de l'établissement.

Le contexte d'épidémie de COVID-19, qui a mis fortement l'ENM à l'épreuve, a révélé que cette stratégie de rationalisation était pertinente. En effet, le cabinet a pu pleinement, dans la gestion de la crise, remplir son rôle de coordination et d'appui direct et constant des deux directeurs s'étant succédés au cours de l'année 2020.

Par ailleurs, les capacités d'analyse et de conseil du cabinet ont été totalement mobilisées à l'occasion de l'intérim des fonctions du directeur au mois de septembre, puis de la prise de fonctions d'une nouvelle directrice courant octobre, pour assurer la transition à la tête de l'École.

3. Principales actions menées en 2020

Afin de prendre les mesures d'adaptation pédagogique nécessaires dans le cadre de la crise sanitaire, le cabinet a organisé 3 conseils d'administration restreints (31 mars, 29 mai et 22 octobre), outre les 3 conseils d'administration pléniers usuels (11 mars, 3 juillet et 23 novembre).

Un évènement marquant a été organisé par le cabinet le 7 février 2020 : la cérémonie de prestation de serment des auditeurs de justice, en présence des chefs de la Cour de cassation, à la cour d'appel de Bordeaux.

Par ailleurs, deux procédures disciplinaires impliquant des auditeurs de justice, initiées en 2018, ont nécessité un suivi soutenu du cabinet en 2020.

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, qui vise à évaluer l'opportunité de communiquer sur un sujet au regard du contexte global, des enjeux et des risques et à définir les objectifs ;
- ⇒ L'élaboration de la stratégie de communication qui définit les messages, les cibles, les canaux de communication et le calendrier d'actions ;
- ⇒ La mise en œuvre qui veille à produire et à optimiser la diffusion des supports de communication et des contenus éditoriaux selon les délais établis.

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

Depuis 2012, trois grands axes demeurent structurants :

- ⇒ **Renforcer la communication institutionnelle** en développant une stratégie web dite de « marketing entrant » à l'intention des publics extérieurs, pour contribuer à une meilleure connaissance de l'institution judiciaire

Cette stratégie digitale consiste à diffuser régulièrement des contenus sur le web pour que l'ENM soit référencée par les moteurs de recherche, sur des sujets ciblés.

- ⇒ Soutenir le recrutement des élèves magistrats grâce à la conception et la mise en œuvre d'un plan de communication annuel pour stimuler les vocations à devenir magistrat

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. Cette mission concourt à l'action 1 de la LOLF « assurer le recrutement des auditeurs de justice », indicateur n°1-2, 1-3 et 1-4.

- ⇒ Soutenir l'obligation de formation des publics déjà en exercice professionnel en leur facilitant l'accès à l'offre de formation continue

Cette mission concourt aux actions de la LOLF n°3 « assurer la formation continue des magistrats » et n°5 « assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice ».

3. Principales actions menées en 2020

La digitalisation de l'activité du service communication s'est accrue en 2020, compte tenu de la crise sanitaire.

- ⇒ L'animation éditoriale sur le web : 54% de gain de visibilité

En 2020, cette animation a été impactée par la crise sanitaire, avec une diminution des articles de fond, lors du confinement de mars 2020. Cependant, le nombre de posts sur les réseaux sociaux et d'articles sur les sites s'est maintenu : 1288 en 2020 versus 1116 en 2019, soit +15%.

Ont été publiés 139 articles sur le site [intranet](#) de l'ENM, 120 intégrant 34 vidéos sur le site institutionnel [enm.justice.fr](#), 283 posts sur la page [Facebook](#), 434 tweets sur le compte [ENM France](#) et 312 sur la page [LinkedIn ENM](#).

Le site internet a poursuivi sa croissance (+20% de fréquentation), ainsi que les réseaux sociaux (+37%). En revanche, la fréquentation des sites intranet et de l'offre de formations en ligne a régressé respectivement de 22% et 26%. **Tous canaux web confondus, les publications et les contenus ont généré 10 844 395 visites ou personnes atteintes, soit 54% de plus qu'en 2019.**

Par ailleurs, les communautés des media sociaux ENM ont progressé de 54% : 50 435 personnes en 2020 versus 32 708 en 2019.

- ⇒ La production d'outils et supports de communication pour les métiers : recul de l'activité

Par ailleurs, le service communication a réalisé, pour l'ensemble des directions et services, la mise à jour ou la création de 390 supports de communication (soit -10%) : 46 affiches ou kakémonos ; 73 plaquettes, dépliants, flyers ou chemises ; 14 insertions presse ou bannière ; 8 newsletters ; 9 catalogues ; 3 kits de formation (comprenant programme, objet, bloc...) ; 30 objets publicitaires et 207 cartes de visite. Enfin, 88 événements ou actions (-56%), dont 21 parisiens, ont bénéficié d'une couverture photos. Ces dernières sont utilisées pour illustrer les articles et documents de communication.

Ce type d'activité a donc été directement impacté par la crise sanitaire du fait de la diminution du nombre de formations.

- ⇒ La promotion des concours d'accès

Le plan de communication annuel des recrutements a évolué pour prendre en compte la digitalisation totale de l'information à destination des candidats du fait de la fermeture des universités, d'une part, et le nouveau calendrier du concours complémentaire, d'autre part.

La digitalisation des informations relatives à l'orientation s'est renforcée principalement par 2 nouvelles actions :

- La création de pages internet (landing page) dédiées au recrutement, à destination de 2 cibles : les étudiants et les candidats potentiels à la reconversion dans la magistrature. Elles ont généré 30 630 visites ;

- La collecte en ligne de données sur les candidats potentiels afin d'adresser des mailings en période d'inscription.

Ces actions ont permis de stimuler les inscriptions au concours complémentaire 2021 : 1489 inscrits en 2020 contre 563 en 2019.

Par ailleurs, 20 conférences d'information (en présentiel ou distanciel) et 26 forums d'orientation se sont tenus. Le kit de promotion des concours utilisé pour ces actions a été revu pour proposer des nouveaux supports digitaux et davantage de vidéos.

⇒ Les nouveaux chantiers

- Une médiathèque pour les personnels ENM : création d'un fonds multimédia

Le service communication a créé une médiathèque rassemblant environ 5000 fichiers multimédias (vidéos, photos, sons) permettant aux services métiers d'y recourir pour illustrer ou enrichir les contenus pédagogiques ou administratifs. Elle a été mise en ligne en octobre 2020.

- Une nouvelle charte graphique ENM

Le service communication, avec une agence de création, a refondu la charte graphique de l'École. Celle-ci a pour ambition d'inscrire l'identité visuelle de l'ENM dans une dynamique de marque du fait du périmètre d'actions accru de l'ENM, avec l'élargissement de ses publics. Les premières réalisations ont été les 9 catalogues de formation continue en juillet 2020.

- Une version anglaise pour le site internet institutionnel

Le service communication vient de développer une nouvelle version anglaise du site enm.justice.fr. En phase de finalisation, il sera mis en ligne courant février 2021.

D. Le service de l'e-formation

1. Missions du service e-formation

Service transversal composé de 9 emplois pérennes, placé sous l'autorité du chef de cabinet de la directrice, le service e-formation a pour mission principale de proposer et mettre en œuvre la stratégie de l'ENM en matière de formation en ligne et de piloter les projets multimédias. Placé sur les deux sites, il 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 nouvelle modalité pédagogique à destination de tous les publics de l'École

Le service e-formation intervient comme pôle d'ingénierie pédagogique pour la formation à distance, afin de permettre un usage efficace des outils multimédias. Il analyse les projets portés par les enseignants permanents et assure leur production, leur diffusion, ainsi que l'assistance utilisateur.

Cette mission a considérablement progressé en 2020. Il ne s'agit plus seulement de former partiellement en ligne, mais d'être capable d'assurer la continuité pédagogique en cas de fermeture partielle ou complète de l'établissement. En plus des missions d'ingénierie pédagogique pour la formation à distance, de création et d'accompagnement des parcours de formation en ligne, le service e-formation a donc été chargé, en 2020, de déployer un outil de classes virtuelles et de webinaires et d'en former les premiers utilisateurs.

⇒ La dématérialisation des documents et procédures à des fins pédagogiques

En formation initiale, la plupart des supports de cours, documents d'accompagnement et d'évaluation des publics sont désormais dématérialisés et accessibles à tout moment sur une plateforme pédagogique

sécurisée située sur internet. Le service e-formation met également à disposition sur cette plateforme des espaces de travail partagés, 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

Films d'illustration, quiz, diaporamas animés sont régulièrement créés, afin de dynamiser les enseignements.

En 2020, cette mission a été fortement réduite du fait de la suppression des sessions en présentiel et de la réorganisation des charges de travail.

2. Evolutions structurantes

Le service a été très fortement mobilisé en 2020 comme aide à la décision auprès de la direction de l'École, pour proposer des outils et de l'ingénierie efficaces, contribuant ainsi à la continuité pédagogique pendant la crise sanitaire. L'agilité du service, sa capacité à s'adapter et à supporter une forte charge de travail, ont été plus que jamais nécessaires.

Le recours à la formation hybride multimodale, induit brutalement par la crise sanitaire, perdurera au-delà de cette période exceptionnelle : ce principe d'une formation qui mêle des temps de formation individuelle en ligne et des temps de regroupements (en ligne ou en salle) a montré un certain nombre d'avantages. L'ingénierie pédagogique devra cependant être ajustée à la spécificité de chaque public, aux objectifs pédagogiques et aux contraintes organisationnelles des formations. Choix et maîtrise des outils, stabilité de l'infrastructure technique et accompagnement des services et des formateurs dans l'usage comme dans l'ingénierie pédagogique liée à ces outils feront donc partie des missions essentielles du service e-formation dans les années à venir.

3. Principales actions menées en 2020

⇒ Déployer un outil de classes virtuelles et de webinaires (<https://www.classilio.com/>)

La formation dispensée traditionnellement par l'École repose sur des exercices, des travaux de groupe, de l'échange de pratiques, d'où la nécessité de regrouper tous les stagiaires à un même moment dans un même espace, même virtuel. L'outil Classilio-VIA permet de réunir des stagiaires sous deux formats : petit groupe (classe virtuelle) ou amphithéâtre (webinaire). Le choix de cet outil a reposé sur deux critères : sa puissance pédagogique, avec une efficacité équivalente à des formations présentielles grâce à ses fonctionnalités actives, et le respect du règlement européen en matière de protection des données personnelles (RGPD).

Afin de faciliter l'appropriation de l'outil, le service e-formation a été chargé de quatre missions connexes :

- la conception et l'animation de sessions de formation à l'outil Classilio-VIA par le service e-formation à destination de 230 personnes (formateurs permanents ou occasionnels, secrétaires, assistants pédagogiques, coordonnateurs régionaux de formation...) depuis mars 2020 ;
- l'accompagnement en matière d'ingénierie pédagogique propre aux classes virtuelles, à destination des sous directions des études, de la formation continue et des stages ;
- l'assistance directe pendant les classes virtuelles et les webinaires, que l'on qualifie de « médiation » ;
- la réalisation de tutoriels de connexion et de fiches réflexes pour l'utilisation de l'outil ([consultable ici](#)).

⇒ Guider les services dans l'utilisation de la plateforme e-formation (<https://e-formation.enm.justice.fr>)

Parallèlement aux regroupements de stagiaires, sous forme de classe virtuelle ou de webinaire, les directions métier ont renforcé leur usage de la plateforme e-formation. Deux modalités pédagogiques sont déployées :

- Se former en autonomie à distance (par la consultation de modules de formation, de vidéos, de documents ou la réalisation de quiz, mais aussi par le dépôt de questions sur les forums, ou par la remise de devoirs et d'exercices à destination des formateurs). C'est notamment cette modalité pédagogique qui a été retenue pour la formation « préparation aux premières fonctions » de la promotion d'auditeurs de justice 2018 en avril 2020, ou encore pour la formation des conciliateurs de justice mise en œuvre par le département des formations professionnelles spécialisées en novembre 2020 ;
- Enrichir et poursuivre la formation en combinaison avec des sessions de classe virtuelle ou de webinaire. Cette formule est largement utilisée depuis le mois de juin par la formation initiale et progressivement par tous les autres services.

Cet usage massif de la plateforme a entraîné une surcharge d'activité importante au sein du service et a nécessité un redéploiement des compétences en interne. Ainsi, sur l'année, 2,5 ETP ont été consacrés à la plateforme, soit plus de 35% de l'activité du service. Cet effort valide et renforce le choix de l'École d'investir dans des ressources humaines plutôt que d'externaliser la plateforme. Afin de poursuivre ce travail dans de meilleures conditions, le service e-formation recrutera en 2021 un nouveau collaborateur dédié à l'administration de la plateforme et à l'accompagnement des personnels parisiens.

⇒ Accompagner le recours accru aux supports vidéo

Le déploiement de l'enseignement à distance s'est accompagné d'un recours accru aux supports vidéo, créés en interne. L'achat d'un prompteur a été opportun pour moderniser les conditions de captations des interviews. Il a pu être testé et apprécié notamment par le département des formations professionnelles spécialisées, pour créer des entretiens filmés, dans le cadre de la mise en place de l'espace numérique de formation des nouveaux conciliateurs de justice. Ce recours accru à la vidéo nécessite également de mettre en place des espaces de stockage adéquats et consultables facilement.

⇒ Captation vidéo des sessions de formation continue

De septembre à décembre, un vidéaste a été recruté au sein du service pour procéder à l'enregistrement massif et sans précédent des sessions de formation en présentiel et en distanciel (sessions de changement de fonction des magistrats). Parallèlement, le service s'est fortement mobilisé pour rendre ces vidéos consultables rapidement sur la plateforme pédagogique à destination des magistrats n'ayant pu y assister en direct – impossibilité de se déplacer, indisponibilité, difficulté technique...- ou des magistrats nouvellement nommés.

⇒ Contribution au site de la médiathèque de l'école : <https://mediatheque.enm.justice.fr/>

Toutes les vidéos ont vocation à être conservées et répertoriées pour un futur usage pédagogique. Pour cela, une médiathèque en ligne a été ouverte par le service communication : le service e-formation a activement contribué à la primo alimentation de cet outil, via la sélection et l'indexation des vidéos déjà tournées et par la réalisation du tutoriel d'utilisation à l'usage du personnel.

⇒ Recherche d'un outil de streaming

Enfin, le service e-formation travaille, avec le service informatique et audiovisuel à la mise en place d'un système technique innovant de diffusion en ligne et en direct d'évènements emblématiques (colloques...), auprès de publics plus ou moins larges.

⇒ Poursuivre l'ouverture du service en matière de pédagogie innovante

Malgré la forte surcharge d'activité, le service est resté très ouvert sur l'extérieur. Réflexions croisées et échanges de pratiques ont permis de s'enrichir mutuellement pour affronter la crise :

- Dans le cadre du réseau des écoles de service public (RESP) et aux côtés des écoles du ministère de la Justice (ENAP, ENPJJ) ;
- Avec l'École de formation professionnelle des barreaux de la cour d'appel de Paris (EFB) et l'IHEJ ;

- En contribuant à un transfert d'expertise à destination de l'ENAP concernant la e-bibliothèque sur l'outil Moodle et concernant la mise en place d'une plateforme pédagogique auprès du Centre de formation de la juridiction administrative.

Des actions concrètes de co-construction de modules d'e-formation et d'interprofessionnalité se sont également déroulées :

- Vidéo du cycle de formation MAJ tripartite "Magistrats, Avocats, Juristes" avec l'EFB et l'AFJE (Association française des juristes d'entreprise) ;
- Module d'e-formation « Comprendre le casier judiciaire », en collaboration avec le Casier judiciaire national
- Module d'e-formation « code de justice des mineurs » en cours d'élaboration avec l'ENPJJ ;
- Module d'e-formation en cours de construction avec l'URSSAF, dans le cadre d'une convention bipartite.

L'expertise du service a enfin été sollicitée à l'échelon international :

- Contribution à la rédaction d'un manuel de mise en œuvre de la formation à distance à destination des écoles du Réseau européen de formation judiciaire https://e-formation.enm.justice.fr/upload-enm/mag/distance_learning_handbook_5.pdf
- Poursuite du partenariat avec l'École nationale de la magistrature et des greffes de Madagascar (accueil d'une mission et poursuite des échanges en visioconférence pour la mise en place d'une plateforme pédagogique).

Proactif et innovant en termes de création de modules de formation en ligne et de vidéos, le service contribue ainsi à la modernisation et à la professionnalisation de l'École.

Enfin, le service est associé à de nombreux projets qui portent sur l'innovation pédagogique : c'est ainsi qu'il continue de contribuer à la réflexion autour de la création d'un laboratoire d'innovation pédagogique, ou encore, est pleinement associé à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation initiale.

E. Indicateurs et chiffres clés

1. Le cabinet de la directrice

Effectif du service : 5 ETPT dont 1 magistrat, 1 administratrice-adjointe du Sénat, 1 secrétaire administratif, 1 adjoint administratif et 1 adjoint technique.

Chiffres clés	2019	2020	Valeur cible
C-1 Nombre de commissions de recrutement organisées	7	7	-
C-2 Nombre de prises de fonctions de magistrats réalisées	18 magistrats (1 sous-directrice, 11 coordonnateurs de formation, 4 coordonnateurs régionaux de formation, 2 chargés de mission)	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)	-
C-3 Coordination de réponses à demandes d'information du ministère de la Justice ou d'autres institutions	46	39	-

C-4 Recettes propres de l'ENM issues de la location de salles	7281,06 euros	577,24 euros	-
---	---------------	--------------	---

2. Le service communication

⇒ **Objectif** : promouvoir l'ENM

Indicateur	2019*	2020*
Com-1 Site institutionnel : nombre de visites	849 057	1 018 524
Com-2 Site intranet : nombre de visites	482 116	375 563
Com-3 Page Facebook : nombre de personnes atteintes	2 133 642	3 704 808
Com-4 Compte Twitter : nombre de personnes atteintes	3 591 747	3 832 300
Com-5 Compte LinkedIn : nombre de personnes atteinte	415 319	1 811 334
Com-5 Site offre en ligne : nombre de visites	96 105	71 236
Autre canal web / pages web dédiées au recrutement (nouveau) : nombre de visites	/	30 630
Total visites ou personnes atteintes (non unique)	7 062 840	10 844 395

3. Le service de l'e-formation

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

Au 1^{er} janvier 2021, la plateforme de formation en ligne compte 29 917 inscrits.

Indicateur	2017	2018	2019	2020
e.f-1 Nb de personnes inscrites sur la plate-forme d'e-formation par sous-direction	11 200	20 917	23 550	29 917
- Etudes	1072	1473	1412	1390
- Validation des compétences	106	395	279	246
- FC	8536	8958	10 228	12 320
- DFPS	267	9116	9 459	11 451
- DI	963	575	653	1367
- Autre (membres de ministère, formateurs, enquêteurs, avocats...)	-	400	1519	1 143

Les productions du service e-formation actuellement en ligne :

Indicateur	2017	2018	2019	2020
e.f-2 Nombre de productions du service par catégorie				
- Parcours de formation en ligne	26	50	70	87
- Parcours de dématérialisation des documents pédagogiques	49	57	63	78
- Parcours dédiés au support de projets	9	11	18	20
- Outils d'animation du présentiel	10	25	45	49

L'activité du service e-formation fonctionne en mode « projet » avec un portefeuille décliné comme suit :

- 41 projets clôturés en 2020 ;
- 43 projets programmés en 2021 dont 28 en cours au 1^{er} janvier 2021 et 15 en attente.

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

Indicateur	2017	2018	2019	2020
Nombre de personnes constituant l'effectif du service e-formation :	5	6	8	9
e.f-3 Répartition de l'activité par action (heures hors temps administration du service)				
- FI	26%	37%	26%	34%
- FC	7%	17%	21%	27%
- DFPS	56%	28%	22%	26%
- DI	11%	18%	22%	6%
- Autre (recherche d'outils transverses...)			9%	8%

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 les trois concours d'accès à l'ENM et du concours complémentaire en étroite collaboration avec le bureau des recrutements de la direction des services judiciaires.

A 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.

Inspiré par une volonté de professionnalisation des jurys, un séminaire de formation est dispensé aux deux jurys de recrutement et une formation en ligne est suivie par les examinateurs spécialisés adjoints aux jurys.

La sous-direction assure également la gestion administrative et matérielle du jury, met en forme l'ensemble des sujets, les distribue dans tous les 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 doit organiser les différentes épreuves qui donnent lieu à l'établissement d'une note chiffrée et constituer les dossiers 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, comme des candidats à l'intégration directe, avec le jury d'aptitude et représente la directrice de l'ENM devant la commission d'avancement.

B. Evolutions structurantes

1. L'attractivité des concours pour les professionnels en reconversion.

La réforme des 2^{ème} et 3^{ème} concours d'accès avait pour objectif d'attirer davantage de candidats en reconversion professionnelle, en allégeant les programmes et le nombre des épreuves mais aussi en

professionnalisant l'épreuve d'entretien avec le jury qui se fait désormais sur la base d'un dossier RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle).

Cet objectif a été atteint pour la session 2020 puisque les inscriptions ont augmenté de **88%** pour le 2^{ème} concours et de **54%** pour le 3^{ème} concours.

- **56 admissibles pour le 2^{ème} concours** (contre 36 en 2019) sur **184** candidats présents (contre 100 en 2019) avec une barre d'admissibilité à 10/20 contre 9,33 /20 en 2019 ;
- **11 admissibles pour le 3^{ème} concours** (comme en 2019) sur **65** candidats présents (contre 40 en 2019) avec une barre d'admissibilité à 9,83/20 contre 9,33 /20 en 2019.

Par ailleurs, pour le concours complémentaire, les inscriptions sont en augmentation de **137%** (1379 inscriptions en 2021 contre 529 en 2019), du fait d'une large campagne de communication.

2. La dématérialisation du dossier de l'auditeur de justice.

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, a eu des conséquences importantes sur le processus d'aptitude et de classement des auditeurs de justice.

En effet, le texte prévoit que les auditeurs, pour lesquels le jury envisagera une décision de réserve fonctionnelle, de redoublement ou d'inaptitude, devront obligatoirement être entendus par le jury. L'introduction de cette phase de contradictoire va profondément modifier les opérations de délibération du jury, dans la mesure où celui-ci devra avoir à sa disposition tous les dossiers des auditeurs un mois plus tôt par rapport au calendrier habituel.

Pour pouvoir mettre en œuvre cette réforme, le pôle de la validation des compétences a dû s'adapter et s'est engagé dans un projet de dématérialisation du dossier de l'auditeur, en concertation avec la direction des services judiciaires et avec la collaboration de plusieurs services de l'ENM, dans l'optique d'accélérer la constitution de chaque dossier mais aussi afin de simplifier le processus actuel de notification des différents éléments le constituant.

Le contenu du dossier de l'auditeur de justice, défini à l'article 52 du règlement intérieur, reste le même. Les éléments d'évaluation (notes, bilan du directeur de centre de stage, rapport du coordonnateur régional de formation, avis de la directrice) seront notifiés directement par le biais de cet outil, de façon plus rapide et plus sécurisée en ce qui concerne la protection des données personnelles.

C. Principales actions menées en 2020

1. Des missions de recrutement et de validation des compétences impactées par la crise sanitaire

L'examen de classement des auditeurs de la promotion 2018 a été stoppé par le premier confinement, de sorte que 27 auditeurs de justice ont dû attendre la semaine du 18 mai pour se présenter devant le jury, retardant ses délibérations, et donc le classement de la promotion, et le choix des postes.

L'évaluation des auditeurs de justice de la promotion 2019 a été modifiée par l'arrêté du 16 avril 2020. Une des trois notes de stage a été supprimée pour tenir compte de la réduction du temps de stage juridictionnel et permettre aux coordonnateurs régionaux de formation de procéder aux évaluations sur site.

Les épreuves d'admissibilité des concours d'accès ont été reportées par arrêté du 7 avril 2020 à la semaine du 7 septembre, ce qui a modifié la suite du calendrier des concours et décalé les résultats définitifs de près de 3 mois. La sous-direction a dû faire appliquer strictement les recommandations de la DGAFP sur les mesures sanitaires par les 18 centres d'épreuves.

Les épreuves d'admission des concours d'accès ont été modifiées par décret du 9 novembre 2020. La mise en situation a été supprimée et l'entretien des candidats avec le jury diminué de 40 minutes à 30 minutes. Par ailleurs, la publicité des épreuves a été supprimée par un arrêté du même jour afin de limiter au maximum le nombre de personnes présentes dans la salle d'épreuve.

La formation des stagiaires du concours complémentaire et des candidats à l'intégration directe a été prolongée, pour tenir compte de la durée du confinement, ce qui a reporté leurs entretiens avec le jury de plusieurs mois.

2. La mise en œuvre de la réforme des concours d'accès

La réforme des concours d'accès prévue par le décret n°2019-99 du 13 février 2019 (modifiant décret du 4 mai 1972) a été mise en œuvre pour la session 2020.

Afin de mettre en œuvre la réforme tout en maintenant la sécurité juridique des concours, une réunion d'information a été organisée en distanciel avec les cours d'appel désignées centres d'épreuves par l'arrêté d'ouverture des concours. En effet, les nouvelles dispositions ont modifié la durée de certaines épreuves et la note de synthèse, qui était jusqu'alors passée au stade de l'admission, a été positionnée le 4^{ème} jour des épreuves avant celle de droit public, désormais réservée aux seuls candidats du 1^{er} concours (les autres candidats le passent seulement à l'oral). De plus, les candidats du 1^{er} concours sont désormais soumis à une épreuve de composition le 2^{ème} jour sans savoir si celle-ci portera sur la matière civile ou la matière pénale, ce qui n'est pas sans conséquence sur le contrôle de la documentation autorisée par les surveillants.

Au stade des oraux, la réforme offre un choix d'option pour les candidats entre plusieurs matières juridiques. Si cette nouveauté permet désormais une véritable double correction de la prestation des candidats, qui étaient auparavant interrogés sur deux matières lors d'une même épreuve, elle a eu pour conséquence d'augmenter le nombre de binômes d'examineurs spécialisés et de revoir en profondeur le planning des épreuves.

Enfin, l'épreuve d'entretien avec le jury a porté cette année pour la 1^{ère} fois pour les candidats des 2^{ème} et 3^{ème} concours, sur un dossier RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle), qu'ils avaient préalablement rempli, orientant prioritairement l'entretien sur leur parcours professionnel antérieur.

Pour les candidats du 1^{er} concours, la réforme leur a permis de choisir entre deux sujets de culture générale tirés au sort.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2019	2020	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	3 auditeurs exclus (2 18-1 et 1 3 ^{ème} concours), soit 0.8 % de l'ensemble des auditeurs.	4 auditeurs exclus (1 au 1 ^{er} concours, 2 au 2 ^{ème} concours et 1 18-1) soit 1,12% de l'ensemble des auditeurs.	-
1-1-2 Nombre de candidats pour chaque concours : inscrits, présents, admis	<u>Cf. annexes</u>	<u>Cf. annexes</u>	-

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

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
1-2-1 Pourcentage d'élèves boursiers admis en classes préparatoires	100%	100%	100%
1-2-2 Pourcentage d'élèves boursiers reçus au 1 ^{er} concours	33%	Résultats de l'admission décalés au 1 ^{er} trimestre 2021 en raison de la crise sanitaire liée au COVID.	> 30%
1-2-3 Nombre d'étudiants issus des classes préparatoires admis au 1 ^{er} concours / nombre moyen d'étudiants en classe préparatoire	9%	Résultats de l'admission décalés au 1 ^{er} trimestre 2021 en raison de la crise sanitaire liée au COVID.	> 20%
1-2-4 Coût d'un étudiant admis issu d'une classe préparatoire	77 833 €	? €* 11 854	-
Coût annuel consacré à un élève de classe préparatoire	11 531 €	11 854	-
Nombre d'élèves en classe préparatoire	54	54	-

*Les résultats des concours d'accès 2020 n'étant pas encore connus, ce chiffre ne peut être déterminé.

⇒ **Objectif 3** : maîtriser les coûts financiers du recrutement

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
1-3-1 Coût moyen d'un candidat : coût d'organisation des différents concours / nombre de candidats présents	1096 €	1018 €	-

E. Annexes

1. Recrutements

⇒ Concours d'accès 2020

	1er concours d'accès					2ème concours d'accès					3ème concours d'accès				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	nombre	%		Nombre	%	nombre	%		Nombre	%	nombre	%	
Inscrits	520	21,5	1900	78,5	2420	161	31,0	353	69,0	514	52	23,0	175	77,0	227
Présents	339	19,5	1383	80,5	1722	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	Résultats de l'admission décalés au 1 ^{er} trimestre 2021 en raison de la crise sanitaire liée au COVID.														
Liste complémentaire															

⇒ Concours complémentaire 2nd grade 2020

	2nd grade concours complémentaire				
	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	nombre	%	
Inscrits	Pas de session ouverte au titre de l'année 2020				
Présents					
Admissibles					
Admis					
Liste complémentaire					

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

⇒ Stagiaires issus des concours complémentaires

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

⇒ Candidats à l'intégration directe 2016 à 2020

Nombre de stagiaires	Avis ENM				Avis jury				Avis CAV	
	Très favorable	Favorable	Réservé	Défavorable / Très défavorable	Très favorable	Favorable	Réservé	Défavorable / Très défavorable	Admis	Non admis

Année 2020	TOTAL	33	6	25	0	2	0	33*	0	1	31	2
	1er grade	7	0	7	0	0	0	6	0	1*	6	1
	2nd grade	26	6	18	0	2	0	27*	0	1	25	1

* pour 1 CID au 1er grade le jury a émis un avis défavorable au 1er grade mais favorable au 2nd grade

Année 2019	TOTAL	28	13	14	0	1	0	26	0	2	25	3
	1er grade	7	3	4	0	0	0	7	0	0	7	0
	2nd 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
	1er grade	9	3	5	0	1	2	7	0	0	8	1
	2nd 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
	1er grade	10	2	6	0	2	1	6	0	3	8	2
	2nd 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
	1er grade	12	6	7	0	0	3	9	1	0	11	1
	2nd grade	40	18	16	5	0	6	25	4	4	32	8

Action 2 - Assurer la formation initiale des auditeurs de justice

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 2020, l'ensemble des sous-directions ont pu s'appuyer sur l'expérience développée ces deux dernières années en matière de télétravail 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 dont l'adjointe à la sous-directrice des études, une directrice de greffe et une enseignante de langue), d'une chef 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).

Ces dernières années, avec le développement des recrutements, la sous-direction des études a également conçu et mis en œuvre la formation initiale des publics en reconversion professionnelle, dont la scolarité à Bordeaux se déroule sur 4 semaines. 3 promotions différentes sont ainsi habituellement accueillies chaque année à Bordeaux : une promotion de stagiaires issus du concours complémentaire et 2 promotions de candidats à l'intégration directe (articles 22 et 23 de l'ordonnance statutaire). En 2020, la sous-direction n'a accueilli qu'une seule promotion de candidats à l'intégration directe, en octobre 2020.

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 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), désormais obligatoires, pour tout nouveau coordonnateur de formation.

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.

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 155 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 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. Evolutions structurantes : la généralisation de l'approche par compétences

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 2ème et 3ème 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 de celles dont ils disposaient déjà au regard de leurs expériences respectives.

L'autre ayant eu lieu au mois de janvier 2020, 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'apprêtent à se confronter à la réalité et à la diversité de cette fonction au cours de leur stage juridictionnel.

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 naturellement vocation à irriguer les sous-directions de l'ENM ; qu'il s'agisse de la validation des compétences, des études ou des stages. Ainsi tant les coordonnateurs de formation que 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.

En outre, les fiches d'évaluation des stages réalisés par les stagiaires du concours complémentaire, comme des candidats à l'intégration directe, ont été modifiées pour s'adapter au référentiel de compétences et ainsi clarifier les critères permettant de retenir l'aptitude des stagiaires. Cette démarche va être poursuivie au bénéfice des auditeurs de justice de la promotion 2020 qui débiteront leur stage juridictionnel le 15 mars 2020 et dont le livret pédagogique va être adapté en conséquence.

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, tant dans leur contenu que dans leurs objectifs.

De par sa nature profondément transversale, l'approche par compétences a également fait l'objet d'échanges entre les équipes de formations initiale et continue, notamment dans l'objectif de la création de groupes de travail communs sur l'enrichissement du référentiel.

C. Les principales actions menées en 2020

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

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire du COVID-19. A l'annonce du premier confinement en mars 2020, toutes les promotions de stagiaires (promotions 2018, 2019, 2020 des auditeurs de justice, promotion des candidats à l'intégration directe d'octobre 2019 et promotion de stagiaires issus du concours complémentaire de janvier 2020) étaient en cours de formation.

La sous-direction des études s'apprêtait à accueillir en avril, la promotion 2018 pour la période de préparation aux premières fonctions puis en juin, ainsi que la promotion 2020 pour la période de scolarité.

La sous-direction des études comme celle des stages, toutes deux en charge du suivi de ces promotions, ont donc dû s'adapter pour permettre aux stagiaires de poursuivre dans les meilleures conditions possibles leur formation.

Grâce au travail en collaboration avec les services e-formation et informatique de l'ENM, la sous-direction des études a ainsi formé, dans des temps particulièrement contraints, tous ses agents, formateurs et intervenants à l'outil de classes virtuelles « Classilio » acquis par l'ENM. Elle a également renforcé son équipe de 8 assistants pédagogiques en recrutant 5 contractuels supplémentaires pour faire face à cette situation de crise.

L'équipe pédagogique a ainsi repensé la totalité des séquences d'enseignement à destination des promotions 2018 et 2020, pour les basculer en format distanciel et ainsi les adapter aux différents publics, tant dans leur contenu que dans leur durée ou leurs modalités.

Pour la promotion 2018, qui n'a pu se rendre à Bordeaux pour y suivre sa formation à la préparation aux premières fonctions, de nombreux outils e-learning et une documentation très riche notamment rédigée par les magistrats censés intervenir à l'ENM, ont été mis en ligne sur la plateforme numérique. Des temps d'échanges distanciels avec les formateurs ont également été organisés pour répondre aux questionnements des auditeurs dont le choix des postes n'avait pu encore être réalisé.

La scolarité de la promotion 2020 a alterné les périodes distancielles et hybrides, aucun format plénier ne pouvant permettre de réunir les 309 auditeurs de justice. La rentrée en juin 2020 s'est déroulée en distanciel jusqu'en septembre, puis sous format hybride jusqu'en novembre avant une nouvelle période de distanciel jusque fin décembre, nécessitant la mise en place d'un suivi pédagogique particulièrement renforcé pour assurer à chaque auditeur le bon déroulement de sa formation et réduire les risques d'isolement.

Un suivi sanitaire strict a également été mis en place permettant, outre de répertorier les auditeurs testés positifs au COVID- 19 et les cas contacts, d'activer des outils (*via* le logiciel Teams) leur permettant de suivre les enseignements, malgré leur période d'isolement.

Ce suivi renforcé a concerné aussi bien les élèves magistrats en période d'études, qu'en période de stages : stages extérieur et international de la promotion 2018 des auditeurs de justice et stage juridictionnel des promotions 2019 des auditeurs de justice, des candidats à l'intégration directe et des stagiaires des concours complémentaires.

De plus, pour chacune de ces promotions, **les séquençages pédagogiques ont été repensés et réorganisés**, en lien avec les juridictions, afin de minimiser l'impact du ralentissement et de la modification de l'activité liée la crise sanitaire. Outre la possibilité élargie de recourir au travail en tiers lieu, **le stage juridictionnel a été rallongé** pour permettre à chaque stagiaire et maître de stage de disposer du temps suffisant à la poursuite de la progression pédagogique et de l'évaluation de cette progression.

Dans le même état d'esprit, les formateurs des sous-directions des études et des stages, ont **alimenté la plateforme pédagogique de l'ENM en dossiers juridictionnels** afin que les stagiaires n'ayant pas accès aux dossiers de leurs juridictions, faute de dématérialisation, puissent continuer à s'exercer aux techniques rédactionnelles.

Enfin, l'ensemble de l'équipe de la sous-direction des stages, a été formée à l'utilisation de l'outil Classilio afin de valoriser l'expérience acquise durant la crise sanitaire. Ainsi, pour la première fois, les journées de formation des directeurs de centres de stages ont été construites en format hybride mêlant e-learning interactif, webinaires et ateliers en présentiel.

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 obligé 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 maintien de l'interprofessionnalité en temps de crise sanitaire et de confinement

La formation des auditeurs de justice vise notamment à permettre à ces derniers de mieux connaître leurs futurs partenaires, de prendre conscience du regard porté par ces interlocuteurs sur l'institution judiciaire et de s'ouvrir au contexte socio-économique dans lequel ils vont inscrire leur action.

Différents partenariats ont ainsi été mis en place par l'ENM afin de développer cette culture de l'interprofessionnalité chez les futurs magistrats, que ce soit dans le cadre du Réseau des écoles de service public (RESP), ou par le biais des stages extérieurs et internationaux effectués par les auditeurs de justice.

La crise sanitaire a conduit à l'annulation pendant la période d'étude de la promotion 2020, des stages organisés au sein des écoles du RESP, comme ceux organisés, pendant cette période, au sein d'entreprises ou chez des partenaires économiques de la région bordelaise.

Plus généralement, la sous-direction des stages a 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.**

Si sur les 78 stages internationaux organisés, 47 auditeurs de justice ont dû être rapatriés en urgence, les trois promotions d'auditeurs de justice, en fonction de leur séquençage pédagogique, ont réalisé, dans le respect des consignes sanitaires en vigueur et régulièrement réactualisées, leurs stages extérieurs au monde judiciaire mais également leurs stages en cabinet d'avocats, auprès du greffe, des services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP), de la protection judiciaire et de la jeunesse (PJJ), des huissiers de justice, des services d'enquête (police et/gendarmerie) et en établissements pénitentiaires.

Le maintien de ces stages n'a pu se faire que grâce à une collaboration étroite entre l'ENM et ses 1200 partenaires avocats, associations, administrations des 3 pans de la fonction publique, entreprises, et partenaires européens et internationaux, ainsi qu'à la capacité d'adaptation remarquable développée par les élèves magistrats.

Enfin, pour pallier les annulations, les enseignements sur les partenariats des magistrats ou la communauté de travail autour du magistrat ont été renforcés.

Ces partenariats particulièrement riches et fructueux seront réactivés en 2021.

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 développé 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 linguistiques des futurs magistrats

Quatre langues – anglais (obligatoire), allemand, espagnol et italien (facultatifs) – ont été enseignées au bénéfice de la Promotion 2020.

Les capacités fondamentales travaillées en cours sont la capacité à la relation, à l'écoute et à l'échange ; la capacité d'adaptation et la capacité à prendre en compte l'environnement institutionnel international. Les objectifs de la formation comprennent :

- L'ouverture au monde et la sensibilisation aux systèmes judiciaires étrangers ;
- L'enrichissement culturel et professionnel afin de favoriser la coopération judiciaire européenne et internationale ;
- L'acquisition ou le perfectionnement des connaissances linguistiques nécessaires pour être plus performant à long terme dans un environnement professionnel européen et/ou international et ainsi nourrir le vivier de magistrats impliqués dans l'espace judiciaire européen ;
- Uniquement pour l'anglais : la valorisation et la validation du niveau d'anglais par le biais du test TOEIC.

⇒ Cours d'anglais

A cause de la crise sanitaire, tous les cours d'anglais (46 heures - 20 groupes de niveau, de débutant à bilingue) ont été enseignés via la plateforme Classilio (sauf 2 cours prévus en présentiel en janvier et février 2021). Malgré les difficultés rencontrées par l'équipe des 20 enseignants au départ (besoin d'adopter rapidement cette nouvelle forme d'enseignement sans perdre pour autant la créativité, le dynamisme et l'interactivité propre aux cours de langues habituels), l'équipe enseignante a su s'adapter et a réussi à proposer des cours hebdomadaires en demi-groupes (c'est-à-dire entre 4 et 8 auditeurs par groupe) d'une durée d'1 heure. Ces cours sur Classilio ont été agrémentés par l'achat de licences pour un accès à la plateforme *TOEIC Official Learning and Preparation Course*, afin de permettre aux auditeurs de mieux préparer le test TOEIC.

En plus des cours, un **atelier facultatif** dédié aux élections américaines a pu être organisé pour les auditeurs de justice souhaitant perfectionner leurs connaissances de la culture américaine.

En revanche, les activités de film-débat, avec des praticiens anglo-saxons, ont dû être annulées cette année car de telles activités se prêtent mal au format virtuel.

- Programme d'échanges AIAKOS

Les échanges AIAKOS étant limités cette année de par leur nature distantielle, les cours d'anglais proposés aux auditeurs et à leurs convives étrangers ont tout de même contribué aux échanges en permettant à

des petits groupes de communiquer sur des sujets d'intérêt commun aux nationalités présentes en chaque groupe.

- Concours Themis

La section langues a de nouveau été impliquée dans le Concours Themis 2020 : sélection des équipes basée notamment sur le niveau linguistique des auditeurs-candidats et leur expérience dans le domaine du thème proposé ; relecture des rapports écrits en langue anglaise des 4 équipes demi-finalistes et des 3 équipes finalistes ; « coaching » des équipes afin de préparer les exposés oraux présentés en langue anglaise lors des demi-finales et de la finale.

- Validation des compétences par le test TOEIC

L'apprentissage de l'anglais comme langue obligatoire a permis à 307 auditeurs de justice de la promotion 2019 de valider leur niveau linguistique lors du passage du TOEIC en février 2020. Sur le cadre européen commun de référence allant de A1 (niveau débutant) à C1 (niveau avancé) :

- C1 – 120 auditeurs = 5 points de bonification
- B2 – 115 auditeurs = 4 points de bonification
- B1 – 59 auditeurs = 3 points de bonification
- A2 – 13 auditeurs = 2 points de bonification
- A1 – 0

Ainsi, 76,5% des auditeurs de justice ont obtenu le niveau B2 et plus, niveau minimum généralement demandé par les établissements universitaires en France et à l'international et requis également par le REFJ pour participer aux échanges AIAKOS. Ce taux de réussite est bien à la hausse par rapport à la promotion 2018 où 69% des auditeurs ont validé le niveau B2 et plus.

La promotion 2020, quant à elle, passera le TOEIC en mars 2021. Les résultats seront ainsi connus ultérieurement. Toutefois le niveau des auditeurs lors de leur arrivée à l'ENM en février 2020 peut être noté :

- Résultats du Quick Placement Test en février 2020

- C1/C2 – 32 (51 ADJ en 2019)
- B2 – 93 (85 ADJ en 2019)
- B1 – 120 (112 ADJ en 2019)
- A2 – 44 (58 ADJ en 2019)
- A1 – 3 (3 ADJ en 2019)

⇒ Cours d'allemand, d'espagnol et d'italien

La demande pour les cours de deuxième langue a été à la hausse pour la promotion 2020 (95 ADJ inscrits), nécessitant la création d'un groupe supplémentaire en espagnol : allemand - 2 groupes de niveau ; espagnol - 5 groupes de niveau et italien - 2 groupes.

Alors que les cours ont dû être dispensés via Classilio avant les congés d'été, les cours entre fin août et le confinement du 30 octobre ont pu se dérouler en présentiel à l'ENM, ce qui a été fort apprécié par les auditeurs de justice. Ainsi, aucun désistement n'a été enregistré pour la promotion 2020.

Le taux de satisfaction pour les quatre langues enseignées à l'ENM sera connu à la fin de la scolarité de la promotion 2020.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2019	2020	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	332 / 345	341 / 356	-
- Concours complémentaires	70 / 74	62 / 66	
- Candidats à l'intégration directe	25 / 28	31 / 33	

⇒ **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	12 822 €*	12 818 €*	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	2019	2020	Valeur cible
2-3-1 Nombre de publications réalisées par l'ENM chaque année	7	91*	-

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

- 58 bibliographies et 3 dossiers documentaires (FC) = 61 produits documentaires
- 11 veilles juridiques pénales + 11 veilles juridiques civiles = 22 veilles
- 6 n° des revues RJA et CDLJ et 2 ouvrages = 8 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.

Néanmoins, par **décret n°820-290 du 21 juillet 2020** portant diverses adaptations des dispositions relatives à la formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire, en raison de la crise sanitaire née de l'épidémie de COVID-19, « **les magistrats de l'ordre judiciaire ont été dispensés de leur obligation de cinq jours minimum de formation continue pour l'année 2020** ».

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 après un processus de consultation permettant d'évaluer les besoins des magistrats. Cette évaluation est le fruit d'un dialogue constant avec 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. 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. 7 cycles ont été proposés en 2020 avec la création du cycle approfondi d'études de la justice des mineurs (CAJM) en 2019 et le cycle approfondi d'études en droit de la peine (CAEP) créé en 2020.
- **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** fondés sur l'interprofessionnalité 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^{ème} 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.

B. Évolutions structurantes

1. Fédérer les acteurs de la formation continue

⇒ Former les formateurs aux méthodes de pédagogie

Les équipes de l'ENM (coordonnateurs de formation, coordonnateurs régionaux de formation, et assistantes du service administratif), associés aux directeurs de sessions, sont les acteurs essentiels permettant la mise en œuvre de l'ensemble des actions de formation. Des actions de formation destinées à tous ces acteurs ont été mises en œuvre en 2020 autour de journées de **formations de formateurs**, afin de développer leurs compétences pédagogiques : définition des objectifs de la formation, méthodes actives de mise en situation, quiz, ateliers, documentation pédagogique, évaluation de l'impact de la formation.

⇒ Fédérer les acteurs régionaux

La formation continue déconcentrée, animée par les coordonnateurs régionaux de formation (CRF) et les magistrats délégués à la formation (MDF), est conçue et organisée par les cours d'appel. Elle s'adresse à tous les magistrats du ressort des cours, mais également à l'ensemble des acteurs du monde judiciaire. Les actions de formation en régions sont donc conduites en partenariat avec les fonctionnaires de justice, les juges consulaires, les magistrats exerçant à titre temporaire, les avocats, les notaires, les enquêteurs, les experts, les juristes assistants, etc.

La formation continue déconcentrée 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.

Conformément aux orientations retenues pour améliorer encore l'offre de formation de l'ENM, la sous-direction de la formation continue fait progresser le dialogue avec les équipes en régions en instaurant des outils de communication rationnels, tant sur le budget que sur les grandes orientations pédagogiques. Il s'agit d'optimiser et de rendre plus lisibles les comptes rendus des conseils régionaux de formation afin de restituer une cartographie plus cohérente des actions de formation, et leur articulation avec l'offre

nationale. Les grandes orientations de la formation continue nationale, validées lors du conseil d'administration de juin, seront systématiquement partagées avec les équipes en régions.

Les arbitrages seront soumis aux CRF et MDF afin d'apprécier la pertinence de déployer les thématiques en national et/ou en régions, et au sein de la région de manière délocalisée ou de manière déconcentrée.

La SDFC a ainsi proposé aux CRF et MDF quelques axes prioritaires à déployer en région en 2020 selon des modalités variées, par exemple les violences au sein du couple et les transformations numériques.

Malheureusement, le déploiement de ces formations en régions a été fortement freiné par la crise sanitaire.

2. De l'interprofessionnalité des publics à la co-construction pédagogique partenariale

Véritable levier d'évolution des organisations des juridictions intégrant le travail en équipe, l'interprofessionnalité est inhérente à la formation continue des magistrats.

Les profils et parcours professionnels des doyens et des formateurs (directeurs de sessions et intervenants) incarnent de longue date cette interprofessionnalité.

Former de nouveaux publics, aux côtés des magistrats, est désormais une orientation assumée par la sous-direction. Ainsi, l'équipe aux côtés du magistrat (greffiers, assistants, MTT) accède au catalogue de la formation continue. De même, les collaborateurs externes qui contribuent à l'intervention judiciaire (enquêteurs, avocats, huissiers, notaires, médecins...) participent aux formations et contribuent au développement des échanges interprofessionnels.

Prolongement de cette interprofessionnalité, la co-construction des actions de formation proposées par la SDFC a été un axe fort de 2020. Les programmes sont conçus en collaboration étroite avec les partenaires et conduisent à enrichir le contenu pédagogique des formations.

Il s'agit, conformément aux grandes orientations retenues pour améliorer encore l'offre de formation de l'ENM, de dépasser l'approche quantitative des échanges interprofessionnels, matérialisée par l'ouverture, à d'autres professions, de places au sein des sessions de formation conçues pour les magistrats, à une logique plus qualitative, nécessitant un travail partenarial approfondi, articulé autour d'une analyse précise des besoins de formation, ainsi que la mise en œuvre de méthodes de pédagogie active.

Quelques illustrations peuvent être citées comme source de dialogue permanent avec tous les partenaires de l'École :

- ⇒ Un cycle de formation commun aux magistrats, avocats et juristes d'entreprise a ainsi eu lieu en 2020 avec l'École de formation des barreaux (EFB) et l'Association française des juristes d'entreprises (AFJE). Ce cycle a pour objectif de développer une culture commune aux différents praticiens du droit (cf présentation plus haut) ;
- ⇒ L'élaboration d'un kit pédagogique sur « le traitement judiciaire de la maltraitance intrafamiliale envers les enfants ».

Ce « kit » est la déclinaison de la mesure n° 8 du plan de lutte contre les violences faites aux enfants 2020-2022, laquelle préconise « le déploiement d'une formation déconcentrée pluridisciplinaire dans l'ensemble du territoire national, portant sur le repérage et la prise en charge des violences intrafamiliales faites aux enfants ».

Le ministère de la Justice (service de l'accès au droit et à la justice et de l'aide aux victimes), la direction générale de la cohésion sociale, l'Observatoire national de la protection de l'enfance et l'ENM collaborent ensemble à ce projet.

Il poursuit un triple objectif :

- Permettre la formation en distanciel, via la consultation en ligne de la plateforme e-learning de l'ENM ;
- Permettre le déploiement de formations locales en présentiel via un « kit formateur » (vidéos-interviews à diffuser, programme type, viviers d'intervenants, animations pédagogiques de type quiz, études de cas...) et le réseau des coordonnateurs régionaux de l'ENM ;
- Permettre la mise en œuvre de conférences virtuelles, prenant appui sur la plateforme e-learning, avec des temps de regroupements en ligne.

Outil scientifique et neutre, ce kit donnera accès aux connaissances scientifiques les plus récentes grâce à la participation d'experts psychologues, professeurs, praticiens.

Ces formations seront ouvertes en 2021 à un public pluriprofessionnel, composé des différents acteurs œuvrant localement dans ce champ : magistrats, médecins, gendarmes, policiers, éducateurs ASE, éducateurs PJJ, conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CPIP), avocats, membres de l'éducation nationale et associations de victimes.

- ⇒ **L'élaboration d'un e-learning co-construit par l'ENPJJ et l'ENM sur la réforme du « code justice pénale des mineurs »**, à destination tant des professionnels de la PJJ que des magistrats, en vue de présenter les nouvelles phases procédurales de la procédure pénale applicable aux mineurs.

Cet e-learning a vocation à être mis à disposition de l'ensemble des acteurs de la justice des mineurs courant 2021 : avocats, policiers, gendarmes, greffiers, assesseurs de tribunaux pour enfants.

C. Principales actions menées en 2020

1. Refondre la présentation de l'offre de formation en approche par compétences

Au cours de l'année 2020, la sous-direction de la formation continue a élaboré une nouvelle nomenclature de présentation de son catalogue (papier) de formation continue pour l'année 2021. Cette nouvelle nomenclature modifie la présentation formelle des actions de formation, lesquelles ne sont plus réparties par pôles de formation, mais par **familles de compétences, dites pédagogiques**.

Ce nouveau référentiel a pour objectif d'assurer une meilleure lisibilité de l'offre et de promouvoir l'acquisition de compétences, soit techniques par fonction, soit transversales et donc nécessaires à l'ensemble des magistrats.

Le catalogue met ainsi en évidence 6 familles pédagogiques distinctes :

1. Développer les compétences techniques de sa fonction
 - ✓ Magistrat civiliste
 - ✓ Magistrat pénaliste
 - ✓ Magistrat de la jeunesse et de la famille
 - ✓ Magistrat en situation d'encadrement ou de gestion de service
2. Adapter sa posture professionnelle
 - ✓ Développer ses compétences personnelles
 - ✓ Maîtriser les techniques d'entretien et d'audience publique
 - ✓ Savoir communiquer avec les médias
3. Situer sa place de magistrat
 - ✓ Appréhender son environnement judiciaire
 - ✓ Repenser la justice : les humanités judiciaires
4. Acquérir et mobiliser des savoirs pluridisciplinaires
 - ✓ Appréhender le phénomène délinquant : les savoirs de la criminologie

- ✓ Appréhender le psychisme de l'individu : les savoirs de la psychologie et de la psychiatrie
 - ✓ Mieux comprendre les enjeux sociétaux
5. Acquérir et développer des techniques et outils managériaux
- ✓ Mettre en œuvre ses compétences managériales
 - ✓ Développer la communauté de travail
6. Acquérir et développer des compétences linguistiques

Cette nouvelle approche doit permettre aux magistrats et à ceux qui les encadrent de s'inscrire dans un parcours de **développement des compétences tout au long de la vie**.

2. Développer les 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.

Chaque année et depuis quatre ans, la SDFC présente un nouveau parcours spécialisé : en 2017, le cycle approfondi d'études sur la dimension internationale de la justice (CADIJ) ; en 2018 : le parcours approfondi de contre-terrorisme (PACT) ; en 2019 : le cycle approfondi d'études de la justice des mineurs (CAJM) ; et en 2020, **un nouveau cycle a vu le jour : le cycle approfondi d'études en droit de la peine (CAEP)**.

Ce cycle de 2 ans permet de consolider sa technique de l'exécution et de l'application des peines et d'approfondir sa réflexion sur les mutations à l'œuvre au dernier stade de la chaîne pénale, au contact des autres acteurs.

Il est ouvert à 15 magistrats : juges correctionnels, juges de l'application des peines ou membres du parquet.

Ce cycle a été ouvert par la session « Actualité du droit de la peine » de 3 jours, abordant l'actualité juridique que constitue la LPJ pour alimenter une réflexion globale sur l'efficacité et le sens de la peine. Cette session a pris la forme d'un colloque, le Conseil national des barreaux et l'EFB (école de formation professionnelle des barreaux de la cour d'appel de Paris) rejoignant le tandem de co-organisateurs formé par l'ENM et l'ENAP.

3. Développer les possibilités offertes par le numérique dans l'acte de formation

Au cours de l'année 2020, outre le développement des séquences de formation en distanciel présenté ci-dessus, la sous-direction de la formation continue a également développé, dans un souci d'adaptation, mais aussi d'innovation, la **création de parcours de formation sur sa plateforme e-learning**.

Ainsi, un certain nombre de sessions de formation continue du pôle Dimension internationale de la justice et Humanités judiciaires ont pu donner lieu à des captations vidéos et ensuite à la création de parcours de formations en ligne sur l'espace Moodle de l'ENM. De cette façon, ont été créés des parcours de

formation à la **Charte des droits fondamentaux**, articulant une série de capsules vidéos et de documents écrits complémentaire ; les parcours « **Bioéthique et droit** », « **Discours de haine** », « **Numérique et droit** », « **Droit et littérature** », chacun de ces quatre derniers parcours reposant sur la présentation ordonnée des enregistrements vidéos des séquences de formation continue correspondant, ainsi que les présentations écrites des intervenants, l'ajout de documentations complémentaires sur les sujets traités et le renvoi vers des sites d'informations.

Ces parcours ont au moins trois objectifs :

- 1) Permettre aux magistrats, qui en raison de la crise, ne peuvent accéder à leur formation en présentiel, de se former via un podcast ;
- 2) Permettre une rationalisation et une mise en valeur de la documentation produite lors de ces sessions ;
- 3) Un cumul de ressources dans le temps, les séquences sauvegardées pouvant compléter voire suppléer les nouvelles séquences des programmes de formations futurs.

Ces parcours participent d'une meilleure diffusion – en continue - de la formation.

Dans cette même optique, l'ensemble des changements de fonctions, a donné lieu à la **création de « mallettes pédagogiques »** spécifiques permettant de regrouper en ligne :

- Une arborescence organisant l'ensemble des ressources mises à leur disposition ;
- Une documentation pédagogique riche, avec des documents écrits, des vidéos, des liens URL vers des sites utiles ;
- Les enregistrements des classes virtuelles précédemment organisées afin de pouvoir les visionner « en replay » si nécessaire (décalage horaire lors de la classe virtuelle, empêchement divers) ;
- Un éventuel forum de discussion afin que les directeurs de session puissent répondre aux questionnements des stagiaires (certains changements de fonction ont privilégié les échanges par groupe whatsapp, de façon à être très interactif).

La création de ces « mallettes pédagogiques » a connu un très grand succès auprès des participants.

Dès lors, la sous-direction de la formation continue, a pour projet, dans le courant de l'année 2021, d'organiser l'accès à sa documentation pédagogique via la plateforme numérique de l'ENM. Ce double projet aura l'immense intérêt de permettre à l'ensemble des magistrats de retrouver aisément, selon une arborescence didactique, l'ensemble de la documentation, tout au long de l'année, tout comme d'en permettre la conservation et l'actualisation au fil du temps.

4. Renforcer les compétences linguistiques des magistrats

L'ENM a poursuivi en 2020 ses efforts pour fournir aux magistrats les outils fondamentaux de communication en langue étrangère et de compréhension des systèmes judiciaires étrangers.

Ainsi, en 2020, 21 formations intensives en langue anglaise et 4 en langue espagnole ont été organisées à l'ENM pour 167 magistrats ; 41 formations linguistiques (anglais, arabe, espagnol et portugais) ont été réalisées dans le cadre de la formation continue déconcentrée, au bénéfice de 257 magistrats ; et 109 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), une formation à distance de rédaction en langue anglaise, et 1 formation TOEIC (Test of English for International Communication), 8 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.

Des nouveautés en 2020 ont compris notamment une formation dédiée au système carcéral américain, ainsi qu'une thématique focalisée sur la procédure de destitution présidentielle, et les élections américaines par le biais de l'étude d'un roman écrit par un ancien juge anglais.

Il est à noter que, en dépit de la crise sanitaire, une seule formation a dû être annulée en 2020, alors que neuf formations ont été transformées en formations virtuelles ; ces formations virtuelles ont été universellement saluées par les participants. Toutes les autres formations ont pu se dérouler en présentiel à Paris.

La formation annulée, 'From Nuremberg to the ICC', qui traite de la place du droit continental et de la Common Law au sein des tribunaux internationaux, était programmée pour le mois de mai 2020, mais le nombre d'intervenants, tous résidents au Royaume Uni ou aux Pays-Bas, ainsi que la survenance relativement tôt dans la procédure de conversion des cours en classes virtuelles, ont rendu la création de cette formation par classe virtuelle trop compliquée. La formation sera dupliquée en 2021.

Pour ce qui concerne la validation des compétences, le test TOEIC a révélé un taux de 90% de niveau B2 et plus (3 C1 ; 6 B2 ; 1 B1) parmi les 10 candidats en 2020 (contre 92% en 2019). 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 resté relativement stable en 2020 : 885 candidatures (904 en 2019). De même, pour le nombre de places offertes – 483, contre 495 en 2019. En revanche, le nombre de magistrats formés en 2020 en formation continue nationale, est à la baisse (167 en 2020 contre 198 en 2019 et 261 en 2018) ; ceci est dû aux nombreux désistements en cours d'année, liés bien entendu à la crise sanitaire.

⇒ Un taux de satisfaction élevé

Toutes sessions linguistiques confondues, que ce soit en présentiel ou distanciel, le taux de satisfaction en 2020 s'élève à 90% de très satisfaits et 10% de satisfaits (89% et 11% en 2019).

⇒ 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, 2 langues (anglais et portugais) ont été retenues en 2020. 25 groupes ont été constitués pour 209 magistrats inscrits dans 12 tribunaux et 11 cours d'appel. Alors que le nombre de groupes créés reste le même qu'en 2019, le nombre de magistrats inscrits en FCD est en nette augmentation, passant de 78 en 2019 à 209 en 2020.

Par ailleurs, la section langues coordonne quelques exceptions qui demeurent dans le cadre de besoins spécifiques : notamment des cours d'arabe au bénéfice d'un groupe de 8 magistrats de niveau avancé à la cour d'appel de Paris et une nouvelle formation en 2020 créée à la demande des magistrats du pôle national anti-terroriste. De même, les missions des chefs de la Cour de cassation les ont conduits à poursuivre des cours d'anglais et d'espagnol.

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

⇒ Formation en ligne

109 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 (Rosetta Stone), que ce soit en langue anglaise, allemande, arabe, espagnole ou italien. Cette formation est valable 12 mois à partir du moment où le magistrat est inscrit et fournit un accès illimité aux cours en ligne qui peuvent comprendre les cours de conversation, si le magistrat en demande.

D. Indicateurs

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

Attention : par décret n°820-290 du 21 juillet 2020 portant diverses adaptations des dispositions relatives à la formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire, en raison de la crise sanitaire née de l'épidémie de COVID-19, « les magistrats de l'ordre judiciaire ont été dispensés de leur obligation de cinq jours minimum de formation continue pour l'année 2020 ».

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
3-1-1 Nombre de magistrats présents à au moins une séquence de FC	7206	4125	-
3-1-2 Nombre d'actions de formation réalisées (cf. tab annexe 1)	563	204 (36 en distanciel +168 en présentiel)	-
3-1-3 Taux de présents parmi les magistrats en exercice sur des actions de FC	84,21 %	47,46%	100%
<i>Nombre de magistrats français en exercice (source : DSJ)</i>	8857	8692	
3-1-4 Taux de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire (sur tous les catalogues)	54%	22%*	75%
<i>Nombre de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire</i>	4626	1751*	

* En 2020, l'obligation de formation continue des magistrats a été suspendue par décret n° 820-290 du 21 juillet 2020.

- ⇒ **Objectif 2** : accompagner les magistrats dans l'évolution de leur carrière

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
3-2-1 Taux de magistrats ayant suivi la formation <u>obligatoire</u> de changement de fonction par rapport aux magistrats ayant changé de fonction et soumis à l'obligation de suivre cette formation :	86%	86%	100% des magistrats concernés par une formation de changement de fonction obligatoire
Nombre de présents / nombre d'inscrits d'office	504/583	538/589	
- Nouveaux chefs de juridiction	93 %	72%	
	52/56	34/44	
- Nouveaux chefs de cour	100%	86%	
	11/11	12/ 14	
- Nouveaux secrétariats généraux	67%	72%	
	20/30	29/36	

E. Annexes

⇒ Annexe 1 – Actions de formation continue nationale

Les actions de formation continue nationale							
ANNEE		SESSIONS	SESSIONS MODULAIRES *	COLLOQUES	STAGES COLLECTIFS	STAGES** INDIVIDUELS ET FORMATIONS DIPLOMANTES	TOTAL
2016		223	21	18	65	173	500
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

*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 – Inscriptions en formation continue nationale

Evolution des inscriptions en formation continue nationale					
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de magistrats (chiffres du ministère)	8082	8165	8363	8557	8692
Nombre de magistrats inscrits	6313	6277	6405	6754	6768
Taux de formation (Nombre inscrits/Nombre magistrats)	78,11%	76,88%	76,59%	78,93%	77,86%
Nombre d'actions réalisées	500	508	541	563	204
Jours offerts	45397	52840	55856	55485	61285
Jours de présence	32894	31385	31913	32992	14565
Taux de fréquentation (Jours présence/jours offerts)	72,46%	59,40%	57,13%	59,46%	23,77%

⇒ Annexe 3 – Les sessions « Changement de fonction »

Evolution du nombre de magistrats présents aux sessions "Changement de fonction"					
SESSIONS	2016*	2017	2018	2019	2020
TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE					
Juges des libertés et de la détention**	-	79	41	29	10
Application des peines	61	52	47	41	39
Enfants	43	39	48	54	57
Instance	77	64	63	73	76
Instruction	73	54	62	54	56

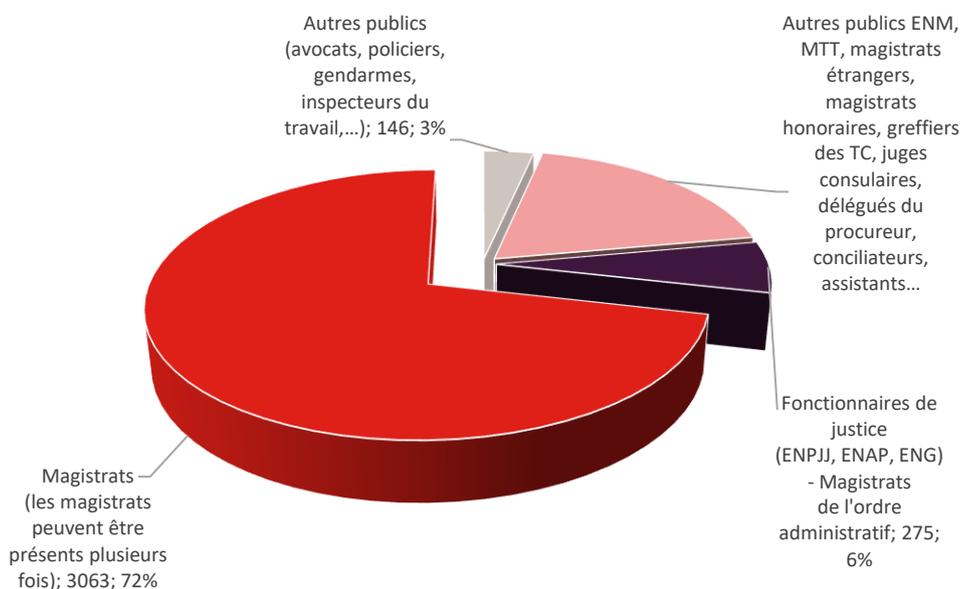
Parquet	33	31	45	50	51
Siège T.G.I.	141	98	127	141	146
Juge des contentieux de la protection***	-	-	-	-	5
Vice-Présidents et juges placés	22	30	30	27	25
TOTAL 1	450	447	463	469	465
COUR D'APPEL					
Présidents et conseillers de Cour d'appel	137	116	143	131	127
Parquet général	35	24	38	39	39
Présidents et conseillers de chambre de l'instruction	24	15	20	18	18
TOTAL 2	196	155	201	188	184
TOTAL	646	602	664	657	649

*A partir de 2016, 2 sessions de changement de fonction ont lieu dans l'année : janvier et septembre.

**Création en 2017.

***Création en 2020.

⇒ **Annexe 4 – Répartition par public des participants présents aux actions de formation continue nationale**



⇒ **Annexe 5 – Les sessions de changements de fonctions organisées en distanciel**

Nom des changements de fonction	Nbre de séquences	Séquences en présentiel*	Présents
Changement de fonctions enfants - distanciel	20		44
Changement de fonctions siège du tribunal judiciaire - Distanciel	15		125
Changement de fonction juge des libertés et de la détention - DISTANCIEL	8	1 module en présentiel	27
Changement de fonctions président et conseiller de chambre de l'instruction - Distanciel (classilio)	10		21
Changement de fonctions parquet - Distanciel	14		26

Action 3 - Assurer la formation continue des magistrats français

Changement de fonctions juge de l'application des peines - Distanciel	8	1 module en présentiel	41
Changement de fonctions conseiller et président de chambre de Cour d'appel - Distanciel	12		109
Changement de fonctions parquet général - Distanciel	11		30
Changement de fonctions juge des contentieux de la protection - Distanciel	15		63
Changement de fonctions juges et vice-présidents placés - distanciel	8	1 module en présentiel	18
Changement de fonctions instruction - DISTANCIEL	8	1 module en présentiel	56
11 sessions	129		560

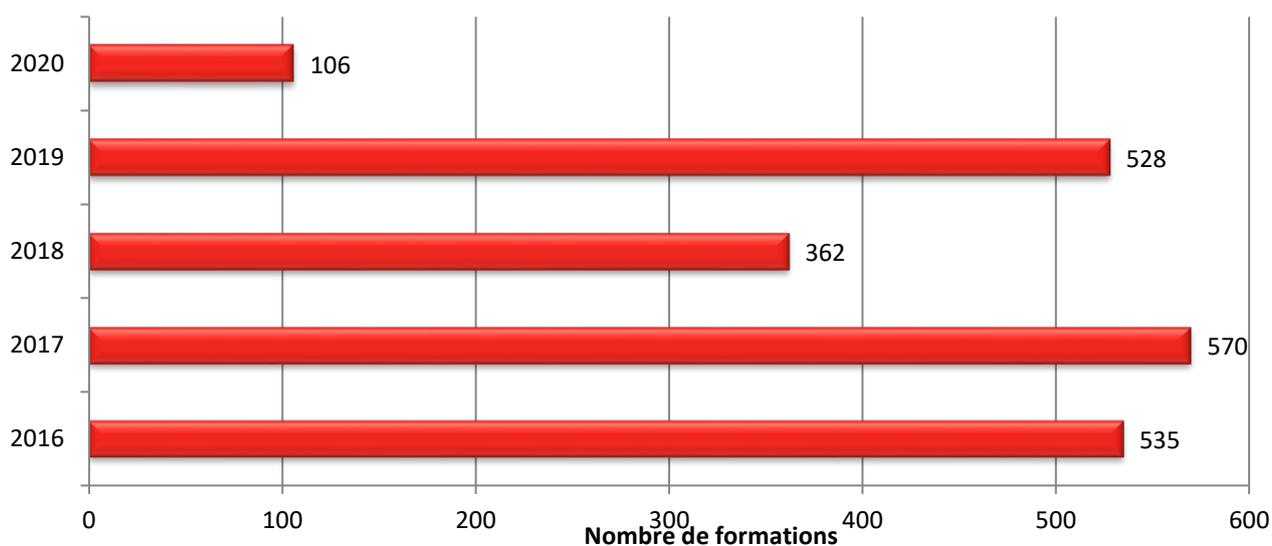
* Les sessions de changement de fonction dont le module en présentiel a été annulé, ont eu 6 séquences en distanciel de remplacement.

⇒ Annexe 6 – Les sessions de formation continue organisées en distanciel

Nom des sessions en distanciel	Nombre de séquences	Présents
Les poursuites alternatives et simplifiées - Distanciel	1	17
Les juridictions financières et la lutte contre les atteintes à la probité - Distanciel		6
L'enquête interne - 1 ^{er} module - Distanciel	2	9
Les modes alternatifs de règlement des litiges - Distanciel	1	57
La méthodologie du jugement civil - Distanciel	4	12
Le réquisitoire oral - Distanciel	5	8
Pratique de l'audition du mineur victime - distanciel	2	8
Pratique de l'audition de l'enfant dans le procès civil - Distanciel	2	10
Techniques et pratique de la prise de parole du magistrat - Distanciel - 7 modules	15	14
La communication non violente - Distanciel -	2	11
Gestion du stress - Niveau 1 - Distanciel - 6 modules	7	5
La gestion managériale de la crise - Distanciel - 2 modules	4	77
Les violences au sein du couple - distanciel 1	1	41

Les violences au sein du couple - distanciel 2	2	36
Trauma et pratiques judiciaires - distanciel	1	69
Le manager : rôle et outils - module 2 - Distanciel	1	9
L'humanité du juge : approche philosophique - Distanciel TEAMS	2	35
La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne - Distanciel	1	18
Contentieux familial et droit international - Distanciel	1	18
Les déplacements illicites internationaux d'enfants - Distanciel	2	20
22 sessions	56	480

⇒ **Annexe 7 – Evolution du nombre d'actions de formation continue déconcentrée 2016-2020**



⇒ **Annexe 8 – Les sessions linguistiques en 2020**

Les activités en formation continue nationale en 2020	Valeur
Nombre de candidatures	885
Nombre de places offertes	483
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation présentielle en langues*	167
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'un e-learning (en anglais, allemand, arabe, espagnol ou italien)	109
Nombre de langues vivantes proposées (anglais, espagnol)	2
Nombre de sessions de formation en langues proposées (dont 4 annulées)	28
Nombre de sessions thématiques dans une langue étrangère**	12

Nombre total de <u>jours</u> de formation en langues effectués	108 jours
Nombre total d'<u>heures</u> de formation en langues étrangères	864 heures
Les activités en formation continue déconcentrée	
Valeur	
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues***	257
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'un e-learning	109
Nombre de langues vivantes proposées (<i>anglais, espagnol, arabe, portugais</i>)	4
Nombre de sessions de formation en langues proposées****	41
Estimation du nombre total d'heures de formation en langues*****	760

* Magistrats inscrits 348, présence effective 167, soit 181 désistements en cours d'année.

** Proposées 10 + 1 TOEIC + 1 rédaction à distance ; effectuées 7 + 1 TOEIC + 1 rédaction à distance.

*** 209 magistrats en FCD cours d'appel, 31 magistrats participant aux cours du personnel de l'ENM Paris et Bordeaux ; 15 magistrats en cours d'arabe, 2 divers.

**** 25 en FCD ; 2 arabe ; 1 espagnol ; 2 divers ; 11 à l'ENM.

***** Chiffre n'incluant pas la FCD, données indisponibles.

⇒ **Annexe 9 – L'évolution des sessions linguistiques**

Evolution des sessions linguistiques de 2016 à 2020					
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de candidatures aux formations langues FCN	710	907	905	904	885
Nombre de places offertes catalogue langues	399	495	519	495	483
Nombre d'actions proposées en FCN	24	32	31	30	28
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en présentielle (FCN+FCD)	406 (FCN 205 FCD 201)	453 (FCN 263 FCD 190)	402 (FCN 261 FCD 141)	324 (FCN 198 FCD 126)	424 (FCN 167 FCD 257)
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en e-learning (FCN+FCD)	107	105	108	111	109
Nombre de langues proposé (FI+FCN+FCD)	5 (FI 4, FCN 2, FCD 3)	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)

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 judiciaire¹. 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 :

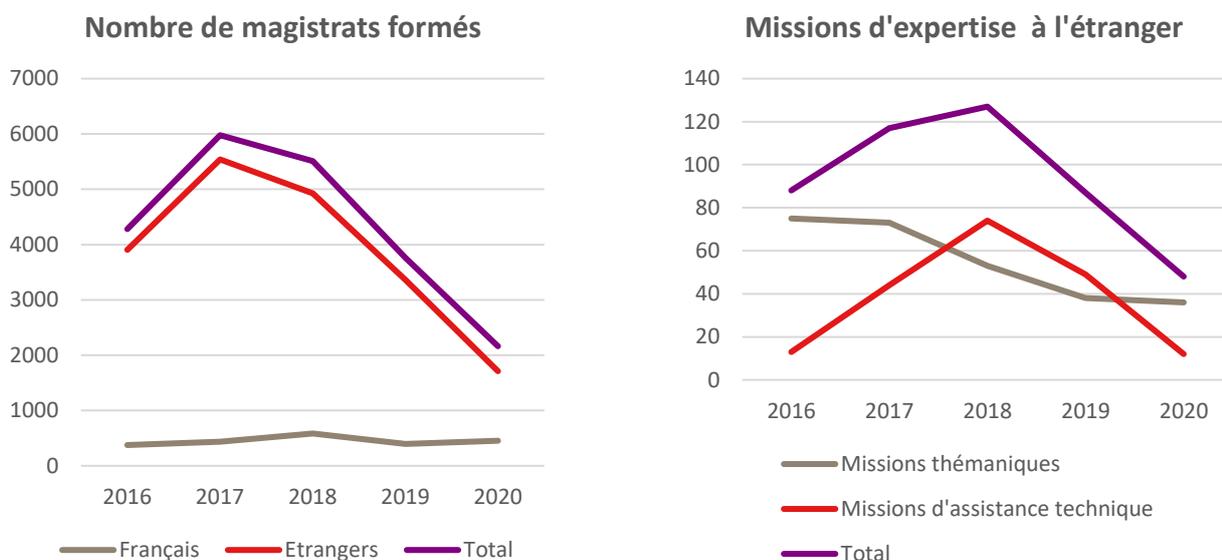
- Contribuer à la création d'un espace judiciaire commun en Europe ;
- Renforcer les systèmes judiciaires étrangers ;
- Promouvoir les valeurs et les principes fondamentaux du système français.

¹ 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 1^{er}).

B. Évolutions structurantes

1. Un fort impact de la crise sanitaire sur les activités internationales de l'ENM

L'année 2020 a marqué un tournant pour le département international de l'ENM, qui a dû faire face à la crise sanitaire, alors qu'une partie importante de son équipe était en voie de renouvellement (notamment les 4 magistrats du service). Tout au long de cette année, 2162 magistrats ont été formés par le département international (1711 magistrats étrangers, et 451 magistrats français lors d'activités regroupant un public mixte), à l'occasion des 141 activités mises en œuvre. Par ailleurs, 36 missions thématiques ont pu être maintenues, en format adapté, dans le cadre de projets de coopération structurés.



En effet, la crise sanitaire et les obstacles aux déplacements internationaux ont conduit le département international à repenser son action. Le recours à l'outil numérique a ainsi été développé afin de maintenir les activités en distanciel.

Cet effort d'adaptation a permis de réunir, entre septembre et décembre 2020, pas moins de 325 magistrats et professionnels de 47 pays différents (dont 21 au sein de l'Union européenne) pour des formations à distance, sur des thèmes variés, tels que la lutte contre la corruption, le management d'une juridiction, la lutte contre la criminalité environnementale ou encore les procédures d'insolvabilité transfrontalières. 80% de ces formations ont été réalisées avec un interprétariat simultané en deux ou trois langues de travail, grâce au recours à un logiciel dédié. Une seule mission a été maintenue en présentiel dans le cadre de l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme et a justifié l'envoi d'un expert français à Abidjan en octobre 2020.

Si cette année a été particulièrement difficile pour la coopération internationale, l'ENM a réussi à maintenir une collaboration avec 70 pays, à travers les différentes activités mises en œuvre (formations, séminaires, missions thématiques, stages individuels ou collectif...). Mais cette situation a également conduit le département international à amorcer une réflexion sur l'organisation à adopter pour l'avenir, en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.

⇒ Affiner nos orientations stratégiques à un contexte en évolution

Il est ainsi apparu indispensable d'anticiper encore un contexte sanitaire défavorable en 2021 en préparant le maintien d'une activité en distanciel, à tout le moins pour le premier semestre de l'année à

venir. Au regard des nombreuses sollicitations dont continue de faire l'objet l'ENM, une réflexion a été engagée sur les thématiques d'intervention à privilégier, ainsi que sur les zones géographiques prioritaires.

Si la lutte contre le terrorisme, la corruption ou la criminalité environnementale se dessinent, avec le renforcement de l'Etat de droit, comme des sujets essentiels, au sein de l'Union européenne ou dans des régions stratégiques comme celle du G5 Sahel, les thématiques de coopération judiciaire civile ou celles qui seront dégagées dans le cadre de la préparation de la présidence française de l'Union européenne à venir en 2022, devront également être envisagées.

En interne, l'équipe du département international a également été sollicitée pour élaborer collectivement un projet de service, qui permettra de définir les axes opérationnels stratégiques de l'action à mettre en œuvre, afin de recentrer son activité tout en capitalisant sur l'expérience acquise depuis de nombreuses années dans le domaine de la formation et de l'assistance technique à l'international.

⇒ Une équipe en voie de stabilisation

Après une année 2019 délicate, du fait de l'évolution du modèle économique du département et du départ de plusieurs de ses membres, l'année 2020 a permis de stabiliser les effectifs, sur le plan budgétaire et fonctionnel. L'équipe est dorénavant composée de 17 membres, dont une très grande majorité (14) de postes sont inclus dans le plafond d'emplois de l'école.

Néanmoins, du fait du renouvellement d'un tiers de l'équipe en septembre 2020, un travail permanent a été mis en œuvre pour permettre aux nouveaux arrivants de s'acculturer aux modes de fonctionnement et de travail au sein du département, et de favoriser leur intégration dans l'équipe pour soutenir le collectif de travail.

Un transfert de connaissances et de savoir-faire, notamment au moment des changements de postes, a été mis en œuvre, avec des passations de portefeuilles d'activités les plus complètes possibles, tant sur les fonctions de chargés de mission pour le développement d'activités, que sur les fonctions support des membres du pôle ressources. Le guide des procédures du département a également été réactualisé et complété, en intégrant les nouvelles pratiques professionnelles issues de l'impact de la crise sanitaire.

2. Les grandes tendances des dernières années

Les cinq dernières années (2016-2020) ont été marquées par :

⇒ Un fort investissement européen

L'ENM est pleinement investie dans le Réseau européen de formation judiciaire. Entre janvier 2014 et décembre 2019, elle a présidé le comité de pilotage de ce réseau. Elle joue un rôle actif dans l'ensemble de ses groupes de travail. L'ENM dépose et met également chaque année en œuvre des projets de formation à l'échelle de l'Union européenne, tant en matière civile que pénale.

⇒ Une implication soutenue 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).

⇒ Le développement de la thématique environnementale

Durant l'année 2020, 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.

L'organisation du premier séminaire de formation européen concernant la lutte contre la criminalité environnementale dans le cadre du projet AMBITUS a donné à l'ENM une visibilité en matière de formation sur cette thématique auprès des acteurs clés, en matière environnementale.

L'ENM a à présent constitué un pool d'experts compétents en cette matière. La poursuite de ces deux projets européens devrait permettre de renforcer les compétences d'expertise de l'ENM en cette matière et une montée en compétence des livrables fournis en terme pédagogique.

⇒ Le développement d'activités et outils numériques

Depuis 2015, le département international développe des activités e-learning au profit des publics français et européen. Les outils numériques (plateforme de travail en particulier) sont désormais régulièrement développés pour mettre en œuvre des projets. L'année 2020 a permis une généralisation de la formation par classe virtuelle, y compris avec interprétariat simultané.

L'ENM s'est aussi engagée dans l'assistance technique à distance auprès des instituts partenaires. Si elle a été initiée en réponse à un contexte de crise sanitaire ou sécuritaire, cette modalité d'appui permet la mise en place ou le maintien d'un échange régulier entre pairs.

Ces nouvelles modalités de coopération expérimentées durant cette période auront un impact durable sur les activités internationales de l'ENM, dont les formats d'intervention pourront dorénavant associer les missions de terrain à l'appui à distance.

⇒ Interprofessionnalité 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) et met en œuvre des projets européens ou coordonnés par l'opérateur Justice JCI (jusqu'en décembre 2020). Entre septembre et décembre 2020, la moitié des séminaires organisés en distanciel ont réuni un public interprofessionnel.

Le 18 décembre dernier, l'ENM a participé à la dernière assemblée générale du GIP JCI avant son absorption par Expertise France, qui a été effective au 1^{er} janvier 2021. La signature d'une convention cadre avec Expertise France (EF), intervenue le même jour, a vocation à permettre la poursuite des projets menés avec JCI, tout en offrant à l'ENM de nouvelles perspectives d'actions interprofessionnelles et interministérielles. En effet, l'objectif d'EF est de réunir, dans une même structure, les pôles d'expertise internationale et d'assistance technique des différents ministères (affaires étrangères, économie et finances, santé, travail et affaires sociales) et de concourir ainsi « à la promotion de l'assistance technique et de l'expertise internationale publique françaises à l'étranger. Elle contribue notamment au développement de l'expertise technique internationale et à la maîtrise d'œuvre de projets de coopération sur financements bilatéraux et multilatéraux » (*article 13 de la loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014*).

L'ENM a déjà initié un partenariat avec EF dans le cadre du projet OCWAR-M. La signature de la convention cadre a permis d'institutionnaliser et de régir les projets à venir.

C. Principales actions menées en 2020

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

En 2020, l'ENM a mené en parallèle 7 projets de formation intra-européenne, sur financement des DG Justice et DG Home de la Commission européenne : EU-RMPP (2018-2021); INSOLVENCY (2019-2021); 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 2020 :

EU-RMPP (2018-2021)

En partenariat avec le Conseil Supérieur du Notariat, ainsi que les instituts de formations judiciaires et les notariats de Belgique, du Luxembourg et d'Italie, le projet porte sur la formation des magistrats et notaires européens à l'application de deux nouveaux règlements relatifs aux **régimes matrimoniaux et aux effets des partenariats enregistrés**.

Une **conférence inaugurale** a été organisée en février 2019, réunissant 110 participants européens.

Les activités se sont poursuivies avec le développement d'un **e-learning disponible en trois langues** : français, anglais et italien. Conçu comme une boîte à outils, ce e-learning vise avant tout à expliciter le cheminement intellectuel à tenir face à un dossier contenant des éléments d'extranéité et doit s'envisager comme un outil d'aide à la décision ou au conseil. Ce e-learning sera transmis à l'ensemble des partenaires en fin de projet pour qu'il reste disponible sur leur plateforme respective, au titre de la formation continue.

Le séminaire de clôture, axé sur les difficultés pratiques, s'est tenu en ligne les 9 et 10 novembre 2020 et a réuni plus de 60 juges et notaires de France, Italie, Luxembourg et Belgique. Malgré le format à distance, **de nombreux échanges pratiques** ont pu avoir lieu en français, comme en italien, grâce à un interprétariat simultané.

INSOLVENCY (2019-2021)

L'ENM a organisé en 2020 **deux séminaires de formation interprofessionnelle**, dans le cadre d'un projet portant sur l'application du règlement européen relatif aux procédures **d'insolvabilité transfrontalières dans l'UE** (Règlement 848/2015). Mené en partenariat avec la Pologne, la Belgique et l'Espagne, mais aussi le Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, ce projet a réuni lors de deux séminaires interactifs, plus de 110 praticiens de l'insolvabilité, magistrats professionnels et juges consulaires autour d'ateliers pratiques consacrés à la coopération et la communication judiciaires intra-européennes.

Le premier séminaire s'est tenu à Paris les **6 et 7 février 2020**.

Le second séminaire a été organisé en ligne du **30 novembre au 2 décembre 2020**.

Des **fiches didactiques et un guide de bonnes pratiques en matière de coopération** ont été développés dans le cadre de ce projet et seront diffusés plus largement par l'ENM et les instituts de formation partenaires.

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).

Les magistrats européens ont participé aux formations portées par l'ENM via le REFJ en 2020, 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.

Le département international a été coordinateur d'activité de deux séminaires du REFJ en ligne en 2020 sur le thème des garanties procédurales dans les procédures pénales, faisant intervenir un expert français et deux experts britanniques. Le premier séminaire, tenu le 17 avril 2020, a rassemblé 18 participants de 9 pays et le second séminaire, tenu les 26 et 27 octobre 2020, 20 participants de 7 pays différents.

Seuls 6 stages individuels de magistrats étrangers ont pu être organisés en 2020. Les stages qui n'ont pu être effectués durant cette période au vu de la situation sanitaire seront réalloués au titre de l'appel à candidature 2021.

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 2020, seule l'activité initiée, dans le cadre de projets structurés, a pu être maintenue.

- **Projets de formations thématiques structurés**

Formations thématiques des magistrats émiriens en partenariat avec l'Académie de justice de l'Emirat d'Abu Dhabi (2020-2022)

L'ENM et le département judiciaire d'Abu Dhabi (ADJD) ont signé en janvier un troisième projet de coopération qui porte essentiellement sur la formation thématique spécialisée. Ce projet a pour but de former les magistrats émiriens sur des sujets qui relèvent des priorités et des besoins de l'ADJD. Ont ainsi été retenus dans le contexte actuel, des sujets tels que le management de crise ou bien le blanchiment d'argent, suite à la création d'un nouveau tribunal spécialisé au sein du département judiciaire d'Abu Dhabi. **Les mesures alternatives à l'emprisonnement** ont été présentées par deux experts français aux juges et procureurs émiriens, lors d'une formation en ligne mi-décembre 2020.

L'interdisciplinarité au service de la lutte contre le trafic de stupéfiants sur fonds MILDECA et dirigée par la JUNALCO et l'OFAS (2020)

Cette session en ligne menée du **23 au 26 novembre 2020**, a permis la formation de 24 participants : magistrats, enquêteurs et douaniers de 9 pays d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Ouest.

Cette formation visait à renforcer la coopération internationale entre les acteurs luttant contre le trafic des stupéfiants. L'organisation policière et judiciaire, le traitement judiciaire du renseignement, les techniques spéciales d'enquêtes, la coopération internationale et le gel des avoirs criminels ont été les thèmes abordés pendant la formation et ont permis des échanges fructueux entre les professionnels de la lutte contre les stupéfiants.

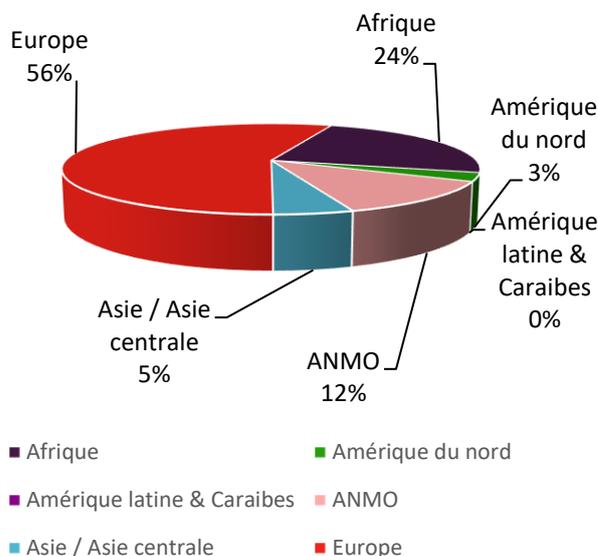
- **Sessions catalogue du département international de l'ENM**

Les sessions se tenant classiquement en France ont fait l'objet dès que possible d'une conversion en ligne.

- Découverte du système français (octobre 2020) : session en français et anglais, qui a réuni 26 participants de différents continents (Soudan, Guatemala, UE) ;
- La lutte contre la corruption nationale et internationale : détection, prévention, répression (novembre 2020) – session menée en partenariat avec l'Agence française anticorruption. Session en 3 langues (français, arabe, anglais), qui a rassemblé 93 professionnels de 26 pays différents (magistrats, enquêteurs, professionnels d'agences anticorruption) ;
- En décembre 2020 : session sur le management des juridictions, regroupant 31 participants de 8 nationalités.

(ANMO : Afrique du Nord et Moyen-Orient)

Répartition géographique des missions



- **Les projets de renforcement d'instituts de formation judiciaire**

Les projets en Algérie, à Madagascar, en République démocratique du Congo (RDC), en Tunisie et au Mali se sont poursuivis en 2020. Menés directement ou par l'intermédiaire de JCI, ces projets ont porté sur les deux grands piliers d'un institut de formation judiciaire : gouvernance de l'institut et pédagogie. Ils ont 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 activités ont été mises en œuvre pour permettre le développement de la formation à distance. La thématique du numérique est une priorité pour le directeur de l'ENMG, l'école malgache homologue de l'ENM. En effet, l'accès à la formation en ligne est un véritable enjeu pour les magistrats de ce pays très vaste et où les déplacements peuvent s'avérer complexes et chronophages. Suite à une mission d'expertise à Madagascar et une visite d'études dédiée au numérique, l'école malgache a pu présenter un premier projet de plateforme en ligne dédiée à la formation à distance. L'ENM continue d'apporter son support à l'ENMG pour le développement à la fois de la plateforme et de modules de e-learning. Quatre experts français travaillent à distance en 2020 avec leurs homologues malgaches pour la création de fascicules changement de fonctions (parquet, enfant, instruction, civil).

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

L'ENM poursuit ses actions à distance au profit des magistrats et futurs magistrats maliens en 2020, dans le cadre du nouveau projet pluriannuel financé par l'Union européenne. Mis en œuvre par JCI, ce programme bénéficie notamment à l'**Institut national malien de formation judiciaire (INFJ)** du Mali. L'ENM intervient dans le cadre de la composante, qui vise notamment à conduire des activités pour la structuration de la formation initiale et continue des magistrats, d'une part, et à la professionnalisation des formateurs de l'INFJ, d'autre part.

Au cours de l'année 2020, au vu de la crise sanitaire mondiale, des formations thématiques par visioconférence ont été privilégiées et réalisées sur les thèmes suivants : gel des avoirs criminels, coopération pénale internationale, cybercriminalité.

Par ailleurs, des activités de fonds ont été lancées par visioconférence, notamment sur la création d'un référentiel de compétences du métier de magistrat, ainsi que des échanges de bonnes pratiques pour

former et accompagner l'INJF dans le processus de communication, de sélection et d'inscription des participants aux formations.

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

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 porteront sur les fonctions juge cantonal, procureur, instruction, contentieux social et fiscal 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.

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.

- **Accueil des magistrats étrangers en immersion dans le système français**

Malgré la crise sanitaire, le département international et la formation initiale de l'ENM, appuyés par les ambassades françaises au Niger, au Mali et en Egypte, ont maintenu le **programme visant à l'intégration au long cours d'auditeurs étrangers au sein de la formation initiale de l'ENM** : 4 auditeurs ont ainsi été sélectionnés à distance. Ils ont dû commencer en ligne, dans leurs pays d'origine, leur formation, faisant preuve d'une grande adaptabilité, avant de rejoindre le territoire français et Bordeaux en août 2020.

Deux magistrats japonais, un juge et un parquetier, ont également bénéficié d'une immersion au sein du système judiciaire français, au début de l'année 2020. Ils ont pu suivre plusieurs formations continues délivrées par l'ENM, effectuer un stage en juridiction au sein du tribunal judiciaire de Nantes et un stage au sein d'un cabinet d'avocat. Le premier confinement de mars 2020 a cependant mis un terme à cet échange.

- **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.

L'action au sein du REFJ est demeurée un axe fort de l'action de l'ENM en 2020 (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'Egypte, 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 Etats membres du Conseil de l'Europe.

Par ailleurs, le département a particulièrement investi la **création d'un réseau des anciens élèves étrangers de l'ENM**, dans un souhait de mieux valoriser l'intérêt et la participation de magistrats étrangers aux formations dispensées par l'École. Outil d'influence tout autant que communauté d'appartenance et d'échanges de savoirs, ce réseau en cours de développement pourra permettre au département international d'asseoir la visibilité de l'École au sein des magistratures étrangères, et de créer un lien professionnel et culturel autour du système judiciaire français.

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 2020 se poursuit conformément à sa stratégie autour de deux axes complémentaires, régional et interministériel.

OCWAR-M (2019-2023)

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 Etats de l'Afrique de l'Ouest CEDEAO et en Mauritanie.

L'Union européenne a confié la mise en œuvre de ce projet à Expertise France en qualité d'opérateur.

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 interministérialité 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. Dans le prolongement des trois sessions qui avaient eu lieu entre juin et octobre 2019, une nouvelle session a pu avoir lieu sur place en Côte d'Ivoire en octobre 2020, au bénéfice d'un public interprofessionnel de 23 personnes provenant de 6 pays.

L'année 2020 a été mise à profit pour réfléchir au contenu du futur catalogue de l'AILCT, fruit de réflexions conjointes portées également par le ministère de la défense et le ministère de l'intérieur.

Un nouveau groupe de travail en partenariat ENM-AILCT a permis de construire le programme d'un des nouveaux stages majeurs figurant à ce catalogue, qui pourra être décliné en 2021 sur le thème du traitement judiciaire de la crise terroriste.

- **Management des juridictions**

La session du catalogue intitulée « management d'une juridiction » a été fusionnée avec les sessions « conduite de projet » et « conduite de changement », et s'est tenue à distance du 7 au 11 décembre 2020. Il s'agissait d'une session triplement nouvelle : première session sur ce sujet en distanciel, première session regroupant les trois thèmes, et première session avec deux nouveaux directeurs de sessions.

Cette session a regroupé en moyenne 28 magistrats par jour, de huit pays différents, et a traité de thèmes tels que le management d'une équipe, la déontologie des magistrats ou encore l'organisation et le contrôle du fonctionnement d'une juridiction, les nécessaires adaptations au contexte de crise sanitaire ayant été bien évidemment présentes dans les différents débats et interventions.

- **Echanges de pratiques et savoirs bilatéraux**

⇒ Coopération avec l'école nationale des procureurs de Chine

Deux séminaires sino-français entre l'École nationale des procureurs de Chine (ENP) et l'ENM se sont déroulés les 9 et 10 janvier (report du séminaire de 2019), puis les 16 et 17 décembre 2020.

En janvier 2020, une délégation de six magistrats de l'ENP, incluant le directeur de l'ENP ainsi que des magistrats enseignants, s'est rendue dans les locaux de l'ENM, à Paris, pour échanger sur les méthodes pédagogiques de formation des magistrats. Les experts ont pu échanger sur la formation initiale des magistrats du parquet, sur les référentiels de compétences des magistrats du parquet, les principes fondamentaux de la formation initiale, la formation continue (reconversion professionnelle, management juridictionnel, interprofessionnalité, cycles spécialisés), la formation et la justice numérique. Des ateliers pratiques sur les méthodes pédagogiques ont permis des échanges sur les outils pédagogiques innovants, les pratiques de l'ENP et de l'ENM, ainsi que la construction d'une séquence de formation.

Le second séminaire a été organisé en ligne (Zoom), en décembre 2020 et a permis des échanges entre des experts chinois et français sur la cybercriminalité. Huit experts français (magistrats du parquet, magistrat instructeur, magistrat de liaison et de la mission prévention et lutte contre la cybercriminalité) ont ainsi échangé avec quatorze experts chinois (professeurs de l'ENP, magistrats de parquet spécialisés et des professeurs d'université). L'état de la menace en matière de cybercriminalité, les lois applicables, l'organisation et la spécialisation des magistrats, la prévention de la cybercriminalité, les difficultés relatives au recueil de la preuve numérique, ainsi que la coopération internationale ont été discutés au cours d'échanges fructueux. 15 magistrats du parquet de Pékin ont également pu bénéficier des échanges.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
4-1-1 Nombre de magistrats étrangers ayant bénéficié d'une formation à l'ENM (FI ou FC)	663	157	-
4-1-2 Nombre de délégations reçues	24	4	>20
4-1-3 Nombre de pays ayant participé à des enceintes internationales organisées par l'ENM	32	30	>20
4-1-4 Nombre d'actions de formation organisées par le département	316	141	> 400
4-1-5 Nombre de personnes formées par le département	3759	2162	> 4000
	<i>Français</i>	<i>451</i>	
	<i>Etrangers</i>	<i>1711</i>	

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

Indicateur	2019	2020	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, ...)	275	142	-
4-2-2 Nombre de missions « expertise école (pédagogique/institutionnelle)	49	12	-
4-2-3 Nombre de missions de formation thématique	38	36	-

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 2020.

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, leurs cadres de formation et les dispositifs mis en place :

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
Asseseurs 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	4 jours proposés chaque année <i>Pour la 1^{ère} fois en 2021 pour 60 experts</i>	2 jours de formation théorique 2 jours de travail sur cas pratiques

B. Evolutions 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 1^{er} 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), soit 50 à 100 MTT à suivre chaque année en formation initiale.
- Les conseillers prud'hommes nouvellement nommés à partir du renouvellement général de décembre 2017, représentant 8562 personnes à former, pour les 2 premières promotions accueillies en 2018/2019, puis 1451 conseillers issus des 4 promotions suivantes ayant démarré, suivi et/ou achevé leur formation en 2020.

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, avec un taux de juge formés chaque année très important (en 2018, avant même l'entrée en vigueur de l'obligation de formation, l'ENM formait déjà, 63,5% du corps), 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 3377 juges en exercice.²

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 des formations proposées. Passé de 1800 au début de l'année 2018, à 2248³ au 31 décembre 2020, 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, confiée à l'ENM, est mise en œuvre dans le cadre d'une auto-formation à distance ouverte depuis le 15/10/2019. Au 31 décembre 2020, la direction des services judiciaires a communiqué au DFPS 699 noms d'assesseurs devant suivre la formation, mais cette liste

² Selon le dernier annuaire actualisé, communiqué par la direction des services judiciaires en octobre 2019.

³ Données au 30 décembre 2020 communiquées par la fédération « Conciliateurs de France ».

est complétée régulièrement, au gré des nouvelles nominations intervenues, sachant que le nombre total de nouveaux assesseurs attendus est évalué à 1500. ⁴

Enfin, en 2020, le DFPS a été chargé de mettre en œuvre la formation d'un 7^{ème} 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, pour la 1^{ère} année, à 60 experts sélectionnés parmi les experts judiciaires inscrits à titre définitif dans les spécialités « Médecine légale du vivant – Dommage corporel et traumatologie séquellaire », « Psychiatrie adultes » et « Pédopsychiatrie », soit un public cible d'environ 650 personnes.

La formation des délégués du procureur est, quant à elle, toujours assurée sur la base du volontariat. Ce public, évalué à 900 personnes, n'est astreint à aucune obligation de formation.

Au total, en 2020, les 7 publics-cibles du DFPS représentent donc 10 176 personnes. Si l'on compare aux 4 publics-cibles du DFPS en 2016 (6650 personnes à former), le département a connu en 4 ans une augmentation de 57% de ses publics-cibles, et de 53% du nombre de personnes à former.

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

Si les publics-cibles du DFPS sont en constante augmentation depuis 3 ans, le nombre de personnes à former connaît 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 en 2020, s'établit à un peu plus de 10 000.

Cette variation est principalement liée aux publics accueillis en formation initiale (MTT, juges consulaires, assesseurs pôles sociaux et CPH) dont le nombre peut différer sensiblement d'une année sur l'autre. 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 8000 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 depuis fin 2019 et se poursuivra en 2021, avant une nouvelle augmentation fin 2022, pour le prochain renouvellement général (celui-ci devait intervenir fin 2021 mais il 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 en formation initiale en 2019 ; 487 en 2020, sachant qu'une seule promotion a suivi sa formation initiale en 2020, contre 2 les années précédentes), et de MTT (2 promotions de MTT à former en 2019, pour un total de 62 juges ; 1 seule promotion de 35 juges nommée en 2020, la session théorique ayant de surcroît été reportée en janvier 2021, du fait de la crise sanitaire).

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 3 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'accueil

⁴ Selon les estimations communiquées par la direction des services judiciaires.

d'autres publics-cibles, ou la mise en œuvre d'une probable obligation de formation pour les délégués du procureur.

Composé de 5 personnes jusqu'en juillet 2016, le département a vu ses effectifs se renforcer progressivement en fonction des moyens alloués, pour atteindre 21 emplois en 2018/2019, dont 7 coordonnateurs de formation (CDF). Réorganisés fin 2020, les portefeuilles sont répartis comme suit au sein de l'équipe pédagogique : 3 CDF (dont la cheffe de pôle, adjointe à la sous-directrice) chargés de la formation des publics CPH et assesses pôles sociaux ; 2 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 est, pour l'instant, gérée directement par la sous-directrice et son adjointe pour la phase de conception et de mise en œuvre.

L'équipe administrative, compte, quant à elle, 12 personnes : un chef de service et son adjoint, un chargé de projet et 8 assistants gestionnaires de formation. Chaque assistant gestionnaire de formation est plus principalement affecté au suivi d'un ou plusieurs publics, mais une certaine 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 pour l'un ou l'autre des publics, 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.

C. Principales actions menées en 2020

Après trois années marquées par l'élaboration de nouveaux dispositifs de formation pour des publics toujours plus nombreux, l'année 2020 devait être une année de relative stabilité pour le DFPS, qui s'était fixé pour objectifs, d'une part, d'approfondir ses actions pour inciter les différents publics à se former davantage encore, et, d'autre part, d'enrichir, de diversifier et d'adapter son offre de formation. **L'activité du département s'est cependant trouvée bouleversée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19, qui a entraîné la suspension de toutes les formations présentielles, pendant presque huit mois au total, d'abord du 16 mars au 31 août, puis du 29 octobre au 31 décembre.** Dans ces circonstances exceptionnelles, les principales actions menées en 2020 par le département se sont articulées autour de 3 axes.

1. Gérer les formations présentielles, leur annulation et leur reprogrammation

Brutalement interrompues à compter du 16 mars 2020, les formations présentielles ont pu reprendre le 1^{er} septembre. De nombreuses formations annulées entre mars et juillet ont alors été reprogrammées, en plus des formations déjà prévues pour cette période. Ce travail d'annulation et de reprogrammation, rendu plus difficile par les conditions sanitaires incertaines et évolutives, nécessitant de diminuer la taille des groupes et/ou de trouver des salles plus vastes, s'est de surcroît trouvé complexifié par la diversité des situations régionales, alors que DFPS gère pour ses publics conseillers prud'hommes, juges consulaires et conciliateurs de justice de nombreuses sessions en régions. Seules les sessions programmées entre le 1^{er} septembre et le 28 octobre ont finalement pu se tenir, les formations suivantes ayant dû être annulées avec la 2^{ème} période de confinement.

En définitive, si le DFPS n'a pu assurer en 2020 qu'un tiers de son activité de formations présentielles habituelles, entraînant une baisse très importante du nombre de sessions assurées et d'inscrits à ces sessions, l'activité tant administrative que pédagogique générée par ces annulations et reprogrammations s'est avérée considérablement plus importante qu'en 2019. **Au total, tous publics confondus, ce sont 526 sessions qui ont été créées par le DFPS en 2020, cela comprend les formations de formateurs, soit 12% de plus qu'en 2019 (470 sessions créées).** En revanche, seules 258 sessions ont pu être réalisées en 2020, ce qui représente une diminution de 45% par rapport à l'année 2019.

2. Innover pour maintenir un haut niveau d'activité et concevoir des outils de formation toujours plus adaptés sur le plan pédagogique

⇒ Adapter les formats aux contraintes sanitaires et à une situation évolutive

Pendant la 1^{ère} période de suspension des formations, diverses modalités de formation à distance ont été proposées par le DFPS à ses publics : documentation pédagogique créée spécifiquement pour pallier l'absence de formations présentiels, diffusion de newsletters, mise à disposition de la documentation pédagogique accompagnant les formations continues annulées, création d'une bibliothèque numérique pour les juges consulaires en formation initiale, leur permettant d'avoir accès à une version intégrale et enrichie de la documentation des modules de formation initiale.

Parallèlement, 6 premières formations ont été organisées en distanciel :

- 3 sessions de formation continue à destination des juges consulaires dont 1 proposée initialement au catalogue (« Le contentieux de la construction devant le tribunal de commerce ») et 2 spécifiquement créées pour répondre aux besoins de formation nés des ordonnances dites « COVID » (« Les conséquences de l'état d'urgence sanitaire sur le contentieux des contrats commerciaux » et « Les ordonnances adaptant le droit des difficultés des entreprises »).
- 3 formations/rencontres destinées à accompagner les formateurs de conseillers prud'hommes et délégués régionaux à la formation.

Pour ces sessions, des formats variés ont été mis en œuvre ; certaines sessions ont comporté des moments de formation asynchrone et des webinaires synchrones, tandis que d'autres se sont déroulées totalement de manière synchrone.

Les formats distanciels n'ont pas d'emblée été davantage développés, en raison de la spécificité d'une majorité de formations proposées par le DFPS sous forme de « modules », reposant sur une pédagogie professionnalisante et active, ne pouvant être proposée en distanciel. Compte-tenu du travail important de révision pédagogique nécessaire pour une transposition de ces modules en format distanciel, tandis que les formations présentiels devaient reprendre dès le mois de septembre et que diverses dispositions exceptionnelles avaient été adoptées pour prolonger les délais de formation obligatoires des publics impactés par cette suspension des formations⁵, il a d'abord été exclu de proposer ces modules en formation à distance. A compter de septembre cependant, la situation sanitaire se détériorant et la perspective d'une nouvelle suspension des formations présentiels se précisant, il a été décidé de transformer un maximum de sessions de formations initiale et continue en format distanciel, avec une montée en puissance progressive au dernier trimestre 2020 et la perspective d'une généralisation au 1^{er} trimestre 2021.

Ainsi, entre le 1^{er} octobre et le 31 décembre, 13 sessions ont été organisées en distanciel :

- 4 sessions de formation continue, dont 3 pour les juges consulaires, et 1 pour les conciliateurs de justice ;
- 6 sessions de formation initiale dont 4 pour les juges consulaires, et 2 pour les conseillers prud'hommes ;

⁵ Le décret n° 2020-482 du 27 avril 2020 relatif à la prorogation exceptionnelle des délais de formation obligatoire des conseillers prud'hommes et des juges des tribunaux de commerce, a prolongé d'1 an les délais impartis aux juges consulaires et conseillers prud'hommes pour accomplir leur formation initiale obligatoire, et permis aux juges consulaires de satisfaire à leur obligation d'accomplir 2 jours de formation continue sur 2 années au lieu d'1. Le décret n° 2020-440 du 17 avril 2020 portant adaptation des dispositions relatives à la formation initiale des auditeurs de justice et des stagiaires de l'École nationale de la magistrature et à la formation initiale et continue des conciliateurs de justice en raison de la crise sanitaire née de l'épidémie de COVID-19, permet aux conciliateurs qui n'ont pu suivre leur formation initiale ou continue en 2020, en raison de la crise sanitaire de satisfaire à leur obligation de formation avant le 31 décembre 2021, s'ils sont reconduits dans leurs fonctions.

- 3 formations à destination des formateurs de juges consulaires, conseillers prud'hommes et conciliateurs de justice.

En outre, pour accompagner les conciliateurs de justice nouvellement nommés, dans l'attente de leur participation à la journée de formation initiale obligatoire, un espace numérique a été créé afin de mettre à leur disposition les divers documents nécessaires à leur prise de fonction. Cette bibliothèque numérique des nouveaux conciliateurs de justice leur permet d'avoir accès à des vidéos conçues spécifiquement à cet effet, dans lesquelles interviennent un psychologue, une pédagogue, un conciliateur chevronné, le magistrat référent de l'ENM ; ainsi qu'aux guides et mémentos du conciliateur de justice ; aux textes juridiques ; aux formulaires types...

Parallèlement, l'équipe du DFPS a mené, au cours du dernier trimestre 2020, un travail considérable d'adaptation pédagogique et organisationnelle, avec l'objectif de proposer à ses publics, à compter du 1^{er} janvier 2021, toutes les sessions de formation initiale en distanciel.

De plus, ce travail permettra de proposer en distanciel, au 1^{er} trimestre 2021 :

- **Les 8 modules de formation initiale des juges consulaires**, représentant pour la nouvelle promotion de juges élus en novembre 2020, auxquels s'ajouteront les juges des promotions précédentes en « rattrapage », 64 sessions entre le 1^{er} février et le 15 juin 2021 ;
- **L'atelier de formation initiale des conseillers prud'hommes**, soit 20 sessions de 2 jours chacune pour le 1^{er} trimestre 2021 ;
- **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, permettant une entrée progressive dans la fonction et une meilleure assimilation des objectifs pédagogiques, avec une dizaine de sessions programmées ;
- **La session théorique de formation initiale de la 5^{ème} promotion de MTT**, soit 10 jours consécutifs de formation à distance du 11 au 22 janvier 2021.

Pour chacun de ces publics, la « bascule » de la formation initiale en distanciel est un véritable défi, tant les formats initiaux sont intrinsèquement conçus pour des formations présentielles. Pour chaque module, il est donc nécessaire de repenser intégralement la progression pédagogique, les activités proposées, l'animation du module. Ce défi « pédagogique » se double d'un défi « organisationnel », avec la révision du format et de la taille des groupes, leur répartition, le nombre de formations à organiser. De surcroît, le déroulement des formations distancielles nécessite 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.

Une fois révisés, les modules de formation ont été présentés aux formateurs volontaires, qui se sont vus proposer une formation de formateurs dédiée. Entre fin décembre 2020 et début janvier 2021, chaque groupe de formateurs (conciliateurs de justice, conseillers prud'hommes, juges consulaires) a pour cela bénéficié d'une formation à distance. En outre, 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.

Les formations « nationales », inscrites aux catalogues de formation des juges consulaires et délégués du procureur au 1^{er} trimestre 2021, seront également quasiment toutes proposées en distanciel, mais, compte-tenu des formats initiaux (formats « conférences » essentiellement) les difficultés d'adaptation sont moindres que pour les sessions de formation initiale.

- ⇒ Pour chaque public, maintenir un haut niveau d'activité et poursuivre la conception d'outils de formation utiles, efficaces et professionnels.

En ce qui concerne les juges consulaires

Organisée depuis 2003 en partenariat avec la Conférence générale des juges consulaires de France (CGJCF), la formation initiale et continue des juges consulaires est obligatoire depuis le 1^{er} novembre 2018. En l'absence d'annuaire national mis à jour après leur élection, le DFPS recueille chaque année les noms et coordonnées des nouveaux juges consulaires par l'intermédiaire des délégués régionaux à la formation de la CGJCF. En principe, **les 8 jours de formation initiale** (6 modules portant sur l'organisation judiciaire et la déontologie, la procédure civile, la rédaction de jugement, le droit des contrats et des obligations, le cautionnement, le droit des entreprises en difficulté) sont proposés aux juges nouvellement élus entre le mois de novembre de l'année d'élection et le mois de juin de l'année suivante. Chaque module est animé par un binôme de formateurs composé d'un magistrat et d'un juge consulaire, au moyen de la documentation conçue par le DFPS. Ces formateurs (58 en 2020) suivent 2 jours par an de formation de formateurs à l'ENM. Les sessions sont organisées en régions sur différents sites dont la localisation et le nombre évoluent en fonction du nombre de juges à former et de leur localisation géographique (17 sites régionaux pour le cycle 2019/2020).

En novembre 2019, les 371 nouveaux juges élus en 2019, auxquels se sont ajoutés les 116 juges élus en 2018, n'ayant pas accompli leurs 8 jours de formation initiale l'année précédente, ont entamé leur cycle de formation. Au début de la 2^{ème} période de suspension des formations présentielles le 29 octobre 2020, seuls 8 groupes sur 23 avaient pu achever le cycle de formation initiale. Le DFPS a alors organisé 5 sessions en distanciel pour permettre aux 266 juges concernés de terminer leur formation initiale en 2020. Les 5 sessions proposées ont été suivies par 428 juges sur Classilio en décembre 2020. Au total en 2020, ce sont donc 222 sessions qui ont été planifiées et 112 réalisées dont 5 en distanciel au profit des 487 juges consulaires en formation initiale. **Malgré la crise sanitaire et l'arrêt des sessions en présentiel à la suite des deux confinements, le DFPS a donc pu offrir à tous les nouveaux juges élus en 2019, la possibilité de terminer l'intégralité de leur cycle de formation initiale en 2020.**

Parallèlement, le DFPS ayant pris la décision d'organiser en distanciel le cycle de formation suivant, pour les nouveaux juges élus en novembre 2020, le dernier trimestre 2020 a été consacré à la réorganisation logistique, administrative et à l'adaptation de la pédagogie des modules de formation initiale au distanciel. Celui-ci débutera le 1^{er} février 2021, conformément au décret n°2020-854 du 7 juillet 2020 (qui a exceptionnellement décalé le calendrier de l'élection des juges consulaires) et s'achèvera le 15 juin 2021.

S'agissant de la formation continue des juges consulaires, le DFPS entendait en 2020 poursuivre l'augmentation de son offre de formation, avec 11 formations nouvelles parmi les 44 formations distinctes proposées au catalogue, et former un nombre plus importants de juges grâce à cette offre diversifiée et renouvelée. La crise sanitaire n'a pas permis d'atteindre ces objectifs, mais, **malgré huit mois d'arrêt des sessions en présentiel, le DFPS a tout de même accueilli 1186 personnes en formation continue, qu'il s'agisse de sessions en présentiel, en distanciel ou de stages individuels en cour d'appel.** S'y ajoutent les publics extérieurs (magistrats professionnels et professionnels du droit - greffiers des tribunaux de commerce, avocats et AJMJ), en particuliers dans les sessions consacrées aux procédures collectives (64 personnes dont 53 magistrats en 2020).

Comme les années précédentes, afin de répondre aux attentes des juges consulaires, les formations qui leur ont été proposées en 2020 concernaient aussi bien le contentieux général, que les contentieux spécialisés ou les procédures collectives :

- Outre les sessions de type « conférence » organisées à Paris, le DFPS développe depuis plusieurs années des modules de formation continue, à l'image des modules mis en œuvre en formation initiale. L'intégralité du contenu de ces modules est écrite par le département, en collaboration avec une pédagogue. Ces modules sont ensuite animés à Paris ou en régions, par un binôme de formateurs magistrat/juge consulaire. Plusieurs modules de ce type ont été proposés aux juges consulaires en 2020, portant sur des thématiques variées : rédaction de jugement ; procédure civile ; conciliation ; cautionnement ; juge-commissaire ; lire et comprendre un bilan ; détecter la cessation des paiements. Ces deux derniers modules sont issus d'une collaboration fructueuse entre l'ENM, la

CGJCF, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Cependant, les sessions régionales ont été particulièrement affectées par la crise sanitaire puisque sur les 36 sessions créées, seules 9 ont pu avoir lieu, et un grand nombre n'a tout simplement pas été programmé (les sessions régionales sont pour la plupart créées en cours d'année).

- Les juges consulaires se sont également vu proposer des stages à la chambre commerciale de la Cour de cassation, ainsi que dans les chambres commerciales des cours d'appel, auxquels 108 juges ont participé.
- Enfin, les juges consulaires ont pu suivre des sessions de formation d'aide au maniement de la base de données « Lexis 360° Entreprises », organisées en partenariat avec l'éditeur juridique Lexis Nexis.

Si, en 2020, la crise sanitaire n'a pas permis au DFPS d'offrir aux juges consulaires le même nombre de sessions que les années précédentes, le département a toutefois adapté rapidement son offre de formation continue et sa communication pour les accompagner au mieux dans cette période. Dès le 17 avril 2020, une newsletter leur a été envoyée pour les informer des modifications de règles relatives à l'obligation de formation et leur communiquer des fiches techniques réalisées par le DFPS sur les ordonnances dites « COVID » applicables aux tribunaux de commerce. En juin et juillet 2020, 3 formations leur ont été proposées en distanciel, et un dossier complet avec des fiches techniques a été créé pour accompagner l'une d'elles (formation relative aux ordonnances « COVID » adaptant le droit des difficultés des entreprises). En novembre et décembre 2020, 2 sessions identifiées comme prioritaires ont été organisées en distanciel, l'une relative au statut des juges consulaires et l'autre destinée aux nouveaux présidents des tribunaux de commerce. Le DFPS a également participé, aux côtés du département international, à la préparation et à l'organisation de 2 séminaires relatifs au règlement (CE) n°2015/848 du 25 mai 2015 relatif aux procédures d'insolvabilité transfrontalières, l'un en présentiel, l'autre en distanciel. **En définitive, tous formats confondus, le DFPS a pu maintenir un niveau d'activité particulièrement élevé pour les juges consulaires, puisqu'il a réalisé en 2020 197 sessions, ce qui représente tout de même 80% des sessions réalisées en 2019.**

En ce qui concerne les conseillers prud'hommes

Mise en œuvre depuis le 1^{er} février 2018, la formation initiale des conseillers prud'hommes comprend 3 jours d'auto-formation à distance, et 2 jours d'atelier de formation animés en régions par des magistrats-formateurs. Les 3 jours d'e-formation permettent d'aborder les aspects théoriques (organisation judiciaire, statut et déontologie, procédure civile, méthodologie de la rédaction des décisions), avec quatre modules proposés sous forme de parcours animé ponctué de vidéos et d'activités, outre la mise à disposition de ressources documentaires créées spécifiquement pour accompagner ces modules. Les 2 jours d'atelier de formation, conçus pour être animés en présentiel, permettent d'approfondir et de mettre en pratique les notions abordées dans l'e-formation, et notamment de travailler sur l'audience, le délibéré et la méthodologie de rédaction des décisions.

Chaque année, plusieurs promotions de nouveaux conseillers prud'hommes, démarrent, suivent et/ou achèvent cette formation. En 2020, le DFPS a ainsi organisé la formation initiale de 4 promotions, à des degrés divers : la promotion 3, nommée par arrêté du 14 décembre 2018 (232 conseillers non démissionnaires à ce jour), et la promotion 4, composée de 480 conseillers nommée par le décret du 30 octobre 2019, dont les délais de formation, prorogés d'1 an par le décret du 27 avril 2020, expireront respectivement les 30 avril 2021 et 28 février 2022 ; la promotion 5 nommée le 11 mai 2020 (338 conseillers), et la promotion 6 nommée par arrêté du 22 décembre 2020 (401 conseillers), démarreront leur formation respectivement les 1^{er} janvier et 1^{er} février 2021.

La crise sanitaire n'a pas eu de conséquences sur le suivi des 3 premiers jours de formation initiale, conçus intégralement en e-formation. Les conseillers de la promotion 3 ayant quasiment tous effectué l'e-formation en 2019, ce sont principalement les conseillers de la promotion 4 qui l'ont suivie en 2020. Au 31 décembre 2020, 440 conseillers, soit 91% des 486 conseillers devant suivre l'e-formation en 2020, l'ont achevée. La synthèse des questionnaires d'évaluation renseignés par les conseillers à l'issue de chacune des 3 journées d'e-formation fait apparaître des taux de satisfaction allant de 88,7% à 94,1% selon les modules, soit un taux de satisfaction moyen de 90,8%.

Disponibles depuis le 1^{er} février 2018, ces modules avaient besoin d'être révisés pour être actualisés, modernisés et améliorés en fonction des retours fait par les stagiaires et formateurs. Cette révision, initiée

Action 5 - Assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice

en 2019 s'est poursuivie au cours du 1^{er} trimestre 2020 nécessitant un travail collaboratif soutenu avec le service e-formation de l'ENM. Ces modules révisés ont pu être mis à la disposition des conseillers prud'hommes de la 5^{ème} promotion, le 1^{er} janvier 2021. Le travail de révision a également porté sur le contenu des ateliers de formation; les activités ont été retravaillées et allégées afin de permettre des temps d'échanges plus conséquents entre apprenants.

Cet atelier présentiel « révisé » devait être largement déployé en 2020. **Cependant, la crise sanitaire a lourdement impacté le déroulement des ateliers en régions.** Sur l'ensemble de l'année, seuls 11 ateliers ont pu avoir lieu. Dès le mois de novembre, le DFPS a donc engagé un important travail de révision pédagogique afin d'adapter l'atelier au format « distanciel ». Grâce à 2 formatrices volontaires associées aux travaux pédagogiques, 2 premiers ateliers distanciels ont pu être organisés en décembre 2020. Ces formations « test » ont rencontré un vif succès puisque, outre un taux de participation de plus de 92% (contre 75% pour les ateliers présentiels), le taux de satisfaction des participants est de 95%.

En définitive, le travail considérable fourni par l'équipe pour programmer, déprogrammer, reprogrammer, puis adapter les ateliers de formation, a permis de former **204 conseillers prud'hommes en ateliers, soit 41,5% des 492 conseillers devant suivre l'atelier en 2020 (en ce compris les 12 conseillers de la 3^{ème} promotion qui devaient suivre les ateliers de rattrapage).**

Au total, au 31 décembre 2020 :

- **sur les 232 conseillers de la promotion 3, 226 ont achevé leurs 5 jours de formation initiale soit un taux de validation de 97,4%.**
- **sur les 480 conseillers de la promotion 4 soumis à l'obligation de formation initiale et non démissionnaires, 171 ont achevé leurs 5 jours de formation initiale soit un taux de validation de 35,6%.**

En ce qui concerne les assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés

Intégralement conçue pour être suivie en auto-formation à distance, la formation initiale des assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires, disponible depuis le 15 octobre 2019, a pu se poursuivre dans d'excellentes conditions en 2020, sans impact particulier de la crise sanitaire. Cette journée de formation, obligatoire pour entrer en fonction, se compose de 4 modules permettant à tout assesseur nouvellement nommé de se situer dans l'organisation judiciaire ; d'identifier ses droits et intégrer ses obligations déontologiques ; d'intégrer les principales règles de procédure ; et d'appréhender les principes et contentieux de la protection sociale.

Suite à la communication par la DSJ d'une vingtaine de listes successives de nouveaux assesseurs à former, ce public n'a cessé de croître, passant de 257 apprenants au 31 décembre 2019 à 699 en fin d'année 2020, soit 442 nouveaux assesseurs. **Sur ces 699 nouveaux assesseurs soumis à l'obligation de formation, 443 ont validé leur parcours dont 422 en 2020, soit un taux de validation de 63,4%, en très nette progression par rapport à 2019 où ce taux s'établissait à 8,2%.**

A partir du mois de juin 2020, un travail de révision des 4 modules d'e-formation a été engagé, pour intégrer les réformes entrées en vigueur, portant notamment sur la procédure civile et sur le traitement du contentieux de la sécurité sociale. La finalisation de cette révision est prévue pour le 1^{er} semestre 2021. Les ressources documentaires mises à la disposition des nouveaux assesseurs des pôles sociaux sur l'e-bibliothèque qui leur est dédiée ont, quant à elles, fait l'objet d'actualisations régulières tenant compte notamment de la crise sanitaire.

En ce qui concerne les magistrats à titre temporaire

La formation initiale des magistrats à titre temporaire, composée de 10 jours de formation théorique, outre, selon les cas, un stage en juridiction préalable ou probatoire à l'exercice des fonctions dont la durée est fixée par le CSM, (à l'exception de ceux qui sont dispensés de stage- cas des anciens magistrats) est organisée et suivie par le DFPS. Une fois en fonction, les MTT sont astreints à une formation continue organisée par la sous-direction de la formation continue. Si en 2019, comme en 2018 le CSM a procédé à la désignation 2 promotions de MTT, une seule promotion de 36 MTT a été désignée par le CSM en 2020, par décision du 13 mai. Le contexte sanitaire n'ayant pas permis d'organiser leur formation théorique en juin 2020, celle-ci a été reportée au mois de janvier 2021. En l'absence d'amélioration de la situation sanitaire, il a été décidé d'organiser cette session intégralement en distanciel, ce qui a nécessité un important travail de préparation au dernier trimestre 2020.

Parallèlement, le DFPS a suivi les 21 stagiaires de la 4^{ème} promotion, accueillis à l'École en juin 2019 et ayant accompli leur stage probatoire de septembre 2019 à mars 2020. **Au 31 décembre 2020, tous les bilans de fin de stage, avec avis de la directrice de l'ENM sur l'aptitude des stagiaires, ont pu être notifiés aux intéressés et adressés à la direction des services judiciaires pour saisine du CSM.**

En ce qui concerne les délégués du procureur

L'ENM élabore chaque année un catalogue de formation à destination des délégués du procureur, mais 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. En 2020, le DFPS leur a proposé les formations suivantes :

- La formation d'initiation à la fonction de délégué du procureur, s'adressant en priorité aux délégués du procureur venant de prendre leurs fonctions. Cette formation de 2 journées, axée essentiellement sur des rappels concernant l'organisation du ministère public et le statut des délégués du procureur, permet d'aborder les problématiques de déontologie, de conduite d'entretien et de gestion des incidents. Elle est animée par un magistrat du parquet et un délégué du procureur, au moyen du module de formation conçu par l'ENM en 2008 et réactualisé depuis. Trois sessions de ce type étaient prévues en 2020 ; 1 session a dû être annulée en raison de la crise sanitaire ; les 2 autres ont réuni 23 participants.
- Deux sessions consacrées aux outils de communication pouvant être mobilisés par les délégués du procureur dans l'exercice de leurs missions (« initiation » et « perfectionnement »), qui ont cependant dû être annulées en raison de la crise sanitaire.
- Deux sessions thématiques, l'une organisée en partenariat avec la Délégation à la sécurité routière, l'autre relative à la composition pénale. Seule la session « sécurité routière », réunissant 12 délégués, a pu avoir lieu.

Cette offre spécifique de formation a été complétée par 133 places proposées dans 27 sessions organisées pour la formation continue des magistrats, relevant de thématiques variées à dominante pénale (« les addictions », « les dérives sectaires », « les mineurs non accompagnés », « la justice restaurative », « les violences sexuelles ») 51 délégués y ont participé.

Au total, en dépit du contexte sanitaire, ce sont 95 délégués du procureur qui se sont formés à l'ENM en 2020, soit une baisse de 36% seulement par rapport à l'année précédente.

En ce qui concerne les conciliateurs de justice

L'année 2020 a été marquée par la finalisation de la formation initiale et continue autour de deux cycles :

- 1^{er} cycle : Initiation et perfectionnement à la fonction de conciliateur de justice :
Composé du Module d'initiation à la fonction de conciliateur de justice, obligatoire dans l'année pour tout conciliateur venant d'être nommé, il est complété par deux modules de perfectionnement à la fonction : Module 2 : Constat et contrat, et Module 3 : Équité, communication et posture. Ce premier cycle de 18 heures permet au conciliateur de s'approprier sa fonction, les règles déontologiques, les techniques de rédaction du constat d'accord et de communication et les notions du droit des contrats. Il permet pleinement au conciliateur d'appréhender la posture professionnelle qui doit être la sienne dans son rôle ;

- 2^{ème} cycle : Expertise de la fonction de conciliateur de justice.

Ce deuxième cycle construit autour de 5 modules pour une durée totale de 30 heures permet au conciliateur d'appréhender les principaux contentieux auxquels il est confronté dans sa pratique quotidienne : baux d'habitation, consommation, problèmes de voisinage... tout en abordant une compétence professionnelle spécifique.

Ainsi, ce sont 8 modules de formation, intégralement écrits au sein du DFPS en lien avec la pédagogie, qui sont désormais proposés aux conciliateurs de justice. Ces modules sont animés en régions par des binômes de conciliateurs-formateurs (28 actuellement, couvrant l'ensemble des cours d'appel métropolitaines et 3 cours outre-mer) formés chaque année par l'ENM dans le cadre de formations de formateurs. L'année 2020 a vu la création d'une offre inédite en matière de formation pour les conciliateurs de justice, avec la mise à disposition de 2 nouveaux modules de formation, et la création de la plate-forme numérique baptisée BN CJ (bibliothèque numérique des nouveaux conciliateurs de justice) dont l'accès est offert à tous les nouveaux conciliateurs nouvellement nommés.

Cette offre de formations diversifiée et enrichie aurait dû permettre de former, en 2020, un nombre croissant de conciliateurs. La crise sanitaire a malheureusement stoppé ce mouvement. Dans ces conditions particulièrement difficiles, ce sont malgré tout 475 conciliateurs (pour 801 inscriptions validées, un même conciliateur pouvant participer à plusieurs formations) qui ont assisté en 2020 à une formation proposée par le DFPS. Si l'on ajoute les 51 conciliateurs présents dans des sessions proposées par la sous-direction de la formation continue, il apparaît que **526 conciliateurs, soit 23,40 % du corps, ont pu être formés à l'ENM en 2020**. Comparés aux 1263 conciliateurs présents en formation en 2019, cela représente une diminution limitée à 58%.

Ce résultat positif tient, d'une part, à la souplesse du dispositif de formation, avec des modules programmés en régions au fur et à mesure, en fonction des besoins et des possibilités, et à la réactivité dont le DFPS a fait preuve pour organiser un nombre important de formations présentielles dès que la situation sanitaire l'a permis. Et, d'autre part, à l'offre alternative qui a été conçue par le département pendant cette période pour permettre aux conciliateurs de se former à distance. **Ainsi, 50 conciliateurs de justice ont participé au colloque « Conciliateur de justice : un métier bénévole au service du justiciable », initialement prévu en présentiel et finalement organisé sous forme de webinaire**, avec 105 places offertes. Ce colloque, qui a notamment vu intervenir la présidente d'ATD Quart Monde et un professeur en sciences de l'éducation, a rencontré un vif succès. De même, les 28 formateurs ont pu être formés en novembre 2020 dans le cadre d'une formation de formateurs à distance.

Autant que possible, l'accent a été mis sur la formation initiale, compte tenu de son caractère prioritaire : 107 conciliateurs ont participé au module d'initiation à la fonction de conciliateur de justice, pour un total de 270 nouveaux conciliateurs nommés en 2020. Presque 40 % des nouveaux conciliateurs ont donc été formés. Ceux qui ne l'ont pas été pourront suivre le webinaire « approche de la fonction de conciliateur de justice », conçu pour être dispensé à distance à compter de janvier 2021. Regroupant 10 participants au plus venant de toute la France, il sera animé de manière active par deux formateurs, afin de permettre la réactivité et l'interactivité.

3. Elaborer les dispositifs de formation pour de nouveaux publics

- ⇒ Concevoir un dispositif spécifique de formation pour accompagner la création du conseil de 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. En collaboration avec l'Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), l'objectif est de former les futurs conseillers prud'hommes préalablement à leur entrée en fonction le 1^{er} janvier 2022. Pour cela, l'INTEFP et l'ENM ont conçu un parcours de formation se décomposant en 2 temps : le 1^{er} temps permettant aux apprenants

d'appréhender la fonction de conseiller et d'intégrer les bases du droit du travail, intégralement pris en charge par l'INTEFP ; le 2nd visant à les professionnaliser en leur permettant d'acquérir des savoirs, des savoirs-être et des savoirs faire, intégralement à la charge de l'ENM. Pour élaborer ce second temps, s'appuyant sur la formation initiale conçue pour les conseillers prud'hommes de métropole et d'outre-mer, mais devant être adapté aux spécificités économiques de Mayotte et aux besoins particuliers des futurs conseillers de l'île, le DFPS s'est entouré fin 2019 d'un conseil scientifique composé de 3 magistrats locaux et de 2 magistrats-formateurs volontaires pour animer les futurs ateliers de formation à Mayotte.

En 2020, le DFPS est entré dans la phase opérationnelle de conception et de mise en œuvre de ce dispositif. Un travail collaboratif soutenu s'est engagé avec le conseil scientifique ainsi qu'avec le service e-formation de l'ENM, pour intégrer les diverses modifications apportées aux modules d'e-formation. Ce travail collaboratif se poursuivra en 2021, l'e-formation à destination des conseillers prud'hommes de Mayotte devant être effective à compter du mois de mai 2021. Un déplacement de la mission interministérielle, auquel était associée l'ENM, était prévu en novembre 2020 ; ce déplacement a dû être reporté en raison de la crise sanitaire et devrait avoir lieu dès que possible en 2021. Il permettra au DFPS de finaliser le contenu de l'atelier de formation, prévu en novembre 2021, et les conditions d'organisation de la formation.

⇒ Elaborer un parcours de formation pour les experts chargés de l'expertise des victimes d'actes de terrorisme

Depuis le 1^{er} septembre 2019, en application de l'article 64 de la loi n°2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice, seuls les experts judiciaires spécialisés en évaluation des dommages corporels peuvent être chargés de l'expertise des victimes d'acte de terrorisme, que cette expertise soit ordonnée par le juge de l'indemnisation des victimes d'actes de terrorisme en phase contentieuse, ou diligentée par le fonds de garantie en phase amiable, Pour accompagner les experts qui interviennent en ce domaine, l'article 9 du décret n° 2020-1452 du 27 novembre 2020 a prévu que « les médecins spécialisés en évaluation des dommages corporels inscrits sur les listes des experts judiciaires dressées par les cours d'appel qui ont démontré un intérêt pour l'examen médical des victimes de terrorisme » peuvent « suivre une formation sur les enjeux spécifiques de leur prise en charge dispensée par l'École nationale de la magistrature ». Selon l'arrêté du 14 janvier 2021, la durée de cette formation est fixée à 4 jours.

Compte tenu de l'attribution de ce nouveau public-cible, et dans le but d'élaborer une ingénierie de formation pertinente et efficiente, le DFPS s'est entouré d'un conseil scientifique composé de 2 représentants de la Délégation interministérielle à l'aide aux victimes, 2 magistrats de la JIVAT, 1 médecin coordinateur national du FGTI, 1 médecin expert judiciaire intervenant régulièrement pour la JIVAT et un avocat spécialisé en dommage corporel et ayant l'expérience de la réparation des préjudices des victimes d'actes de terrorisme, désigné par le Conseil national des barreaux. Un important travail de réflexion a été engagé avec le conseil scientifique, qui s'est réuni à plusieurs reprises au dernier trimestre 2020, afin de déterminer les objectifs pédagogiques puis le programme et les intervenants de cette formation. Le travail de conception pédagogique se poursuivra au 1^{er} trimestre 2021, pour une formation qui démarrera le 20 mars 2021 et s'achèvera le 19 juin 2021. Cette formation pourra, selon le contexte sanitaire, se tenir en présentiel ou distanciel et sera ouverte à 60 experts, sélectionnés après dépôt et examen de leur candidature.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	2020	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**	70%
5-1-2 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de <u>formation continue</u> à l'ENM au cours de l'année	1115	1663	ND**	-

Action 5 - Assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice

5-1-3 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de <u>formation initiale</u> à l'ENM	917	891	487	-
---	-----	-----	-----	---

* La formation des juges consulaires n'est devenue obligatoire qu'au 1^{er} novembre 2018.

** Chiffre impossible à extraire en 2020 dans la mesure où les inscriptions à certaines sessions annulées ont été conservées par le logiciel de gestion des formations, pour permettre aux participants inscrits d'accéder à la documentation mise à leur disposition pour ces sessions.

⇒ **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	Valeur cible
5-2-1 Taux de présence en e-formation (taux de validation)	97,7%	92%	91%	100%
5-2-2 Taux de présence en présentiel	88,6%	86,5%	75,5%	100%
Nombre de conseillers prud'hommes présents en formation	8562	2050	204	-
5-2-3 Taux de satisfaction				
- Formation en e-learning	88,2%	94%	90,8%	-
- Formation en présentiel	77,1%	86%	80%	-

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

Indicateur	2018	2019	2020	Valeur cible
5-3-1 Nombre de MTT présents en formation	85	62	0	-
Nombre de personnes composant le corps	93	71	-	-
5-3-2 Taux de participation des MTT à la formation de l'ENM	91,4%	87,3%	-	-
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	Non disponible	Non disponible	-	-

⇒ **Objectif 4** : assurer la formation initiale des assesseurs des pôles sociaux des TGI (tribunaux judiciaires) et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés (1 jour d'e-formation préalable obligatoire, disponible depuis le 15/10/2019)

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

*Donnée indisponible.

⇒ **Objectif 5** : assurer la formation des délégués du procureur

Indicateur	2018	2019	2020	Valeur cible
5-5-1 Nombre de délégués du procureur présents en formation à l'ENM	155	149	95	-
Nombre de personnes composant le corps	950 (estimation)	950 (estimation)	900 (estimation)	-

5-5-2 Taux de participation des délégués du procureur à la formation de l'ENM	16,3%	15,7%	10,5%	10% sachant que les DPR n'ont pas d'obligation de formation et que le renouvellement du corps est de 10% par an.
---	-------	-------	-------	--

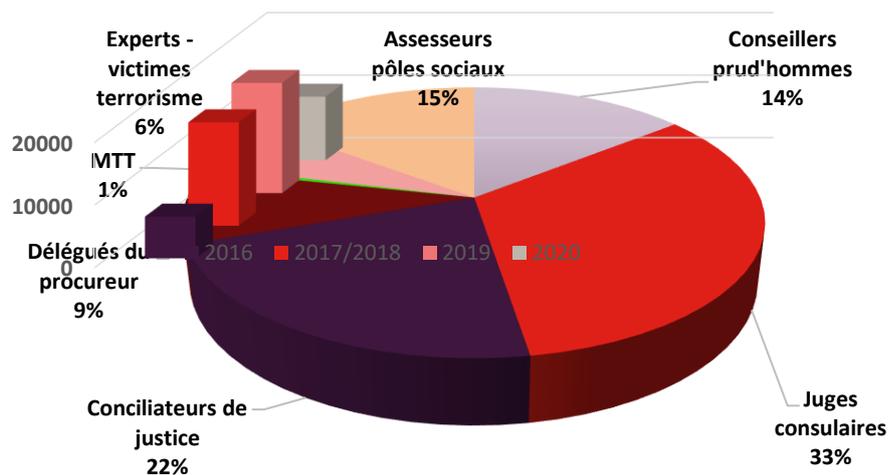
⇒ **Objectif 6** : concourir à la formation des conciliateurs de justice

Indicateur	2018	2019	2020	Valeur cible
5-6-1 Nombre de conciliateurs présents en formation	1016	1263	526	-
Nombre de personnes composant le corps	2207 (au 01/12/2018)	2266	2248	-
5-5-2 Taux de participation des conciliateurs à la formation de l'ENM	50,15%	56%	23,4%	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 présents aux sessions du DFPS en 2019 (hors e-formation)



Action 5 - Assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice

⇒ Annexe 3 – Activité générale

Publics cibles DFPS – sessions non annulées (hors auto-formation à distance)						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de sessions	286	317	517 dont 345 hors CPH	470 dont 395 hors CPH	258	- 45%
Nombre d'inscriptions	8094	8406	15 147 dont 8 344 hors CPH	12 505 dont 10 136 hors CPH	3 297 dont 3 027 hors CPH	- 73%
Nombre d'inscriptions validées (présents)	6239	6681	12 577 dont 6 579 hors CPH	10 387 dont 8 337 hors CPH	2 587 dont 2 383 hors CPH	-75%

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^{ère} promotion ayant démarré leur formation initiale le 1^{er} février 2018

⇒ Annexe 4 – Sessions de formation créés/annulées/réalisées DFPS en 2020

	Juges consulaires	Conseillers prud'hommes	Conciliateurs de justice	Délégués du procureur	Total
Sessions créées*	391*	53	75	7	526
Sessions réalisées*	201*	14	42	3	260
Dont sessions distanciel*	11	3	2	-	16
Sessions réalisées en 2019*	248	77	138	7	470
Sessions annulées*	192	38	33	4	267

* Y compris les formations de formateurs.

⇒ Annexe 5 – Publics extérieurs inscrits aux formations du DFPS en 2020

Publics extérieurs reçus en 2019 (nombre de personnes physiques dont les inscriptions ont été reçues)	
Magistrats	53
Greffiers des tribunaux de commerce	5
AJMJ	4
Avocats	2
Total	64

⇒ Annexe 6 – Les indicateurs de la formation des juges consulaires

Les indicateurs de la formation des juges consulaires						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de sessions	184	204	239	247	197	-20%
Nombre juges formés *	1867	1877	2032	2554	ND*	ND
Taux de juges formés **	58,34%	58,65%	63,5%	76%	ND*	ND

* Chiffre impossible à extraire en 2020 dans la mesure où les inscriptions à certaines sessions annulées ont été conservées par le logiciel de gestion des formations, pour permettre aux participants inscrits d'accéder à la documentation mise à leur disposition pour ces sessions.

⇒ **Annexe 7 – Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires**

Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de sessions	115	130	139	118	112	-5%
Jours de formation réalisés	3298	3905	3917	3745	2029*	-46%
Juges formés au moins une fois	784	916	917	891	487*	-45%
Taux d'assiduité	82%	82,5%	85%	89%	80,6%	-8,4%

* Ce chiffre n'intègre pas la promotion 2020/2021, qui aurait normalement dû commencer sa formation en novembre 2020 mais dont l'élection a été décalée par les dispositions exceptionnelles « COVID » et qui ne commencera sa formation qu'à compter du 1^{er} février 2021.

⇒ **Annexe 8 – Les indicateurs de la formation continue des juges consulaires**

Les indicateurs de la formation continue des juges consulaires						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de sessions	69	74	100	129	85	-34%
Jours de formation réalisés	2484	2 447	2404	3630	1336	-63%
Inscrits	2415	2227	2434	3734	1717	-54%
Présents	1685	1656	1760	2863	1186*	-58%

* Si on ôte à ce chiffre les 53 magistrats, 4 AJMJ, 5 greffiers de TC et 2 avocats qui ont assisté aux sessions du DFPS, ce sont 1122 juges consulaires qui ont assisté aux sessions du DFPS.

⇒ **Annexe 9 – Les indicateurs des formations continues en régions des juges consulaires**

Les indicateurs des formations continues organisées en régions pour les juges consulaires						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de sessions	69	74	100	129	85	-34%
Nombre de sessions régionales	29	29	49	65	9	-86%
Taux de sessions organisées en régions	42%	39%	49%	50%	10%	-40%

⇒ **Annexe 10 – Les indicateurs de la formation des conseillers prud'hommes**

Les chiffres clés de la formation des conseillers prud'hommes			
	2019	2020	Variation 19/20
Nombre de CPH suivis en formation initiale	9334	1451	- 84%
Nombre de CPH ayant achevé leur formation initiale au cours de l'année	2140	177	-91%
Nombre de CPH ayant achevé les 3 jours d'e-formation au cours de l'année	267	440	+ 65%
Taux de satisfaction e-formation	94%	91%	-3%
Nombre d'ateliers organisés au cours de l'année	75	13	-82%
Nombre de CPH ayant suivi les ateliers au cours de l'année	2050	204	-90%
Taux de participation aux ateliers	85,5%	75,5%	-10%
Taux de satisfaction atelier	86%	80%	-6%

⇒ **Annexe 11 – Les indicateurs de la formation des assesseurs des pôles sociaux des tribunaux judiciaires et de la Cour d’appel d’Amiens spécialement désignés :**

Les chiffres clés de la formation des assesseurs des pôles sociaux des TJ			
	2019	2020	Variation 19/20
Nombre d’assesseurs inscrits en formation initiale	257	699	+ 172%
Nombre d’assesseurs ayant validé leur formation initiale au cours de l’année	21	442	+ 2004%
Taux de validation	8,2%	63,4%	+ 55,2%

⇒ **Annexe 12 – Les indicateurs de la formation des délégués du procureur**

Les indicateurs de la formation des délégués du procureur						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2019/2020
Nombre de sessions ouvertes	20	21	25	28	34	+21,43 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	9	7	7	7	7	+0 %
Nombre de places offertes	266	248	254	246	277	+12,60 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	214	196	143	144	120	-16,67 %
Personnes physiques présentes	196	119	155	149	95	-36,24 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	183	71	88	98	35	-64,29 %

⇒ **Annexe 13 – Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice**

Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice						
	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2019/2020
Nombre de sessions ouvertes	77	97	107	149	57	-61,74%
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	72	88	96*	136*	42	-69,12%
Nombre de présents	1 218	1 480	1 629	2352	675	-71,30%
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	1 160	1 455	1 547	2293	622	-72,87%
Personnes physiques présentes	913	1 003	1 016	1263	526	-58,3%
<i>Dont sessions DFPS</i>	858	994	946	1204	475	-60,54%

*Dont les formations de formateurs (3 en 2018, 2 en 2019, 1 en 2020).

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.

Le secrétariat général vient en appui de la directrice et de l'ensemble des services de l'établissement. Administré par le secrétaire général à Bordeaux et la secrétaire générale adjointe à Paris, il participe pleinement à l'élaboration de la stratégie de l'établissement et conduit les projets transversaux.

Le secrétariat général est organisé en 4 services, répartis sur les sites bordelais et parisien : 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 ou de 2 adjoints. Au total, l'action soutien représente près de 70 personnels permanents.

L'année 2020 a été marquée par le départ à la retraite de l'ancien secrétaire général, présent depuis près de 10 ans à l'École, et l'arrivée d'un nouveau secrétaire général.

Les secrétaires généraux sont garants de la stratégie à moyen et long terme 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

Les secrétaires généraux viennent directement en appui de la directrice sur les sujets transversaux en rapport avec la politique de l'établissement à plus ou moins long terme. Ils l'assistent 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...). Ils sont garants 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.

⇒ Pilotage de projets propres aux problématiques relevant du secrétariat général

Les secrétaires généraux doivent également s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme de leurs services, notamment en pilotant le dialogue budgétaire, élaborant les documents de programmation et stratégies immobilières et informatiques.

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

Les secrétaires généraux coordonnent et dirigent les actions des services placés sous leur 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). En 2020, le service des ressources humaines a connu un renouvellement de moitié de ses effectifs suite à des mobilités et des départs à la retraite.

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 paie assure le suivi opérationnel des personnes rémunérées par l'établissement (élèves magistrats, personnels, intervenants). Avec plus de 240 personnels, près de 1100 élèves magistrats et plus de 2000 intervenants, 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 s'élève en 2020 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, 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 leurs 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 60 recrutements en 2020 pour un effectif total de 240 agents, cela représente un turnover de 25%.

- Le suivi des personnels et des élèves en situation de handicap

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.

- L'organisation et la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au 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 et

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.

- 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 2020, 7 comités techniques et 3 CHSCT se sont tenus.

2. Évolutions structurantes

Dans le cadre d'une démarche de dématérialisation, et suite à la publication du décret n° 2016-1073 du 3 août 2016 relatif à la mise à disposition et à la conservation sur support électronique des bulletins de paie et de solde des agents civils de l'Etat, des magistrats et des militaires, qui permet de nouvelles modalités de communication et de conservation des bulletins de paie avec notamment la création du site ENSAP (Espace Numérique Sécurisé de l'Agent Public), l'ENM a souhaité pouvoir s'engager dans ce tout numérique. Aussi, pour pouvoir bénéficier de ce service qui permet à l'ensemble des agents de l'École de disposer beaucoup plus rapidement de leur bulletin de paie en version dématérialisée, le service des ressources humaines, après délibération du conseil d'administration, a rédigé un projet d'arrêté fixant les conditions, le calendrier et les modalités d'application de l'ensemble des dispositions. Ce projet d'arrêté a été transmis au ministère de la justice et a fait l'objet d'un contreseing du ministère de la justice et du ministère du budget. Ainsi, depuis mai 2020, la quasi-totalité des agents de l'ENM, quel que soit leur statut, a accès à ce service.

3. Principales actions menées en 2020

⇒ Le bilan social 2019

L'ENM a réalisé en 2020 son troisième bilan social portant sur l'exercice 2019. Sur la base des indicateurs fixés lors de la première édition, cette dernière version permet une approche comparative des données entre trois exercices. Pour rappel, ce document présente une photographie de l'établissement au 31 décembre de l'année de référence grâce à de nombreux indicateurs relatifs à l'organisation de l'établissement, notamment en matière de ressources humaines. Il s'agit d'un outil de dialogue et de pilotage qui mesure la situation sociale de l'ENM permettant, par une comparaison annuelle de ces indicateurs, de déterminer des axes d'amélioration. Le document a été communiqué aux membres du comité technique et a fait l'objet d'un débat lors du CT du 28 septembre 2020. Le document, dans sa version finale, est disponible sur l'intranet de l'École.

⇒ Implantation de l'applicatif ESTEVE pour la campagne d'évaluation 2021

Dans le cadre de l'amélioration du processus d'évaluation, le service des ressources humaines a souhaité adhérer au service proposé par le CISIRH (Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines) et plus particulièrement la solution ESTEVE (Evolution du système de traitement de l'évaluation dématérialisée). Après plusieurs réunions de cadrage en partenariat avec le SIAV, une convention a été établie et le service RH à travailler au requêtage des données devant être intégrées dans le nouvel applicatif qui sera opérationnel dès le 1^{er} janvier 2021 pour la prochaine campagne.

⇒ Travail de refonte du guide du télétravail

Suite à la publication du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, le ministère de la Justice s'est engagé dans une démarche pour modifier l'arrêté du 31 juillet 2019 afin d'intégrer l'ensemble des adaptations des conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail prévu par le texte.

Ce travail s'est articulé autour de 5 étapes avec systématiquement, la volonté de partager avec le plus grand nombre :

1. Réunion des sous-directeurs et des chefs de service pour préciser le cadre des travaux ;
2. Echanges au sein de chaque département / sous-direction sur les attentes et les besoins relatifs au télétravail au vu des différentes expériences vécues par chacun et chacune ;
3. Rédaction d'une version V0 d'un guide du télétravail 2021 sur la base des remontées d'informations ;
4. Présentation du projet de guide du télétravail aux organisations syndicales, échanges et discussions ;
5. Présentation du guide du télétravail, le cas échéant, modifié, au comité technique.

Enfin, l'établissement a souhaité inscrire le télétravail dans une réelle démarche de qualité de vie au travail. Ce travail sera validé lors d'un comité technique qui se tiendra début 2021.

⇒ RIFSEEP des emplois fonctionnels de l'ENM

Engagée depuis 2017, la mise en œuvre du RIFSEEP a pu aboutir suite à la publication au journal officiel du 20 septembre 2020 de l'arrêté du 17 septembre 2020 pris pour l'application aux emplois de l'ENM du décret n°2014-513 du 20 mai 2014 portant création du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat a été publié au journal officiel du 20 septembre 2020. Sur la base du cadre général fixé par cet arrêté, des discussions avec le contrôleur budgétaire en région ont permis de fixer les modalités de mise en œuvre et de rendre le versement effectif du RIFSEEP sur la paye du mois de décembre avec effet au 1^{er} janvier 2020.

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 1^{er} 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. Évolutions 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 est délocalisé dans un bâtiment pris à bail, à proximité immédiate de l'ENM Bordeaux.

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'Etat 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 ».

En 2018, l'ENM a fait l'objet d'un audit de l'Inspection générale de la justice relatif à la mise en œuvre du décret GBCP par les écoles opérateurs du ministère de la Justice.

A cette occasion, des pistes d'amélioration ont été définies, mais la mise en application correcte de ce décret à l'ENM a pu être constatée. Un suivi de cet audit a été réalisé en collaboration avec la DSJ et l'IGJ.

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 2020

Au-delà de la gestion habituelle pour le service financier (élaboration et suivi du budget, suivi des conventions internationales, gestion des frais de déplacements, engagement des dépenses et passation et suivi des marchés...), et pour l'agence comptable / service facturier (réception visa et paiement des factures, recouvrement des recettes, suivi de la trésorerie et tenue de la comptabilité...), l'année 2020 a 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, tant par une baisse d'activité et de coûts (frais de déplacements, missions internationales), que par une augmentation des dépenses liées aux mesures sanitaires (organisation des concours et location de salles, mise en place des moyens nécessaires au distanciel...).

La gestion de cette crise sanitaire et l'arrivée d'une nouvelle gouvernance a permis de modifier les pratiques du dialogue budgétaire avec les services, en instaurant un seul rendez-vous, en septembre pour la reprogrammation du budget N et la conception du budget N+1. Ce mode de fonctionnement permettra d'améliorer encore la sincérité budgétaire de l'établissement.

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 2020 a vu la finalisation de la dématérialisation de la dépense. Depuis le 1^{er} janvier, les factures sont obligatoirement transmises par les fournisseurs de manière dématérialisée par le portail de l'Etat CHORUS PRO, et sont directement « injectées » dans le logiciel financier Sirep@Net par le module GFI-CAB. Cela a nécessité une adaptation totale du service facturier à ce nouveau mode de fonctionnement. De la même manière, en tant que fournisseur Etat, l'ENM doit également envoyer ses factures sur le portail CHORUS-PRO.

Cet outil permet également d'échanger directement avec le fournisseur (par exemple, pour lui communiquer les causes d'un rejet de facture) et de connaître le statut de la facture (prise en charge, délai global de paiement suspendu, payée...).

4. Activité du service financier et de l'agence comptable

- ⇒ Nombre de demandes de paiement réglées en 2020 : 6 598 pour 5 945 077 €
(Fonctionnement courant et investissement hors factures transport et indemnités de stages)
- ⇒ Indemnités de stages : 8 878 pour 3 553 065 €
- ⇒ Factures voyageur : 3 839 pour 708 373 €
- ⇒ Nombre d'états de frais de missions : 2418 pour 425 152 €
- ⇒ Détail des frais de missions par destination :
 - Outre-Mer : 49 765 €
 - Métropole : 710 911 €
 - Etranger : 102 102 €
- ⇒ Coût moyen par dossier selon destination
 - Outre-Mer : 1 422 €
 - Métropole : 174 €
 - Etranger : 817 €
- ⇒ Marchés en cours d'exécution au cours de l'année 2020 : 116
Nombre de procédures initiées en 2020 : 48
 - Dont Marchés formalisés :
 - 7 procédures adaptées
 - 21 appels d'offres
 - Dont contrats : 20
- ⇒ Dépenses de formation (Dossiers et conventions de formation initiale, continue ou linguistique (en nombre de dossiers) : 94 dossiers en 2020 (164 conventions et 13 colloques)
- ⇒ Détail des recettes : Nombre de titres de recettes : 195
 - Dont titres sur conventions de prestations (international) : 71
 - Dont titres relatifs aux frais d'inscription des autres professions : 3

D. Le service technique et logistique

1. Missions

Le service technique et logistique a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique d'exploitation et d'entretien des bâtiments et équipements et d'organiser, piloter et coordonner le soutien logistique dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Le service technique et logistique (STL) est présent sur les 2 sites. Il est composé de 3 pôles à Bordeaux et d'un pôle à Paris, et de 16 personnes :

⇒ A Bordeaux :

Les 3 pôles regroupent au total 11 personnes, dont 4 prestataires externes.

- **Le pôle courrier, achats et soutien logistique**

Il est responsable de la gestion du courrier entrant et sortant, de l'approvisionnement en fournitures de bureau et mobilier de tous les personnels et usagers de l'École, du suivi du parc automobile et à plus grande échelle, de tous les travaux portant sur le patrimoine immobilier et mobilier hors informatique et audiovisuel. Avec le chef de service et son adjoint, le pôle s'occupe de déceler les réparations à mener. Celles-ci sont ensuite réalisées par des prestataires externes avec lesquels des contrats de maintenance ont été conclus. L'externalisation permet de disposer de prestations spécialisées par domaine.

- **Le pôle accueil**

Il assure l'orientation et le renseignement des visiteurs ou des correspondants téléphoniques, il contrôle les entrées en appliquant les consignes Vigipirate, il assure une surveillance des espaces périphériques au moyen d'écrans de vidéo-surveillance.

- **Le pôle reprographie**

Il est responsable de la conduite des machines de reprographie, de numérisation, océrisation⁶, de l'anonymisation de documents, de duplicatas de fichiers numériques et de travaux de façonnage.

⇒ A Paris :

Les 3 pôles décrits précédemment sont regroupés en une seule section de 5 agents, dont 3 personnels de l'ENM et 3 prestataires externes (ménage, gardiennage, accueil), auxquels le chauffeur apporte un soutien, exerçant également des fonctions logistiques.

2. Principales actions menées en 2020

Dans le cadre de ses missions récurrentes, le service technique et logistique a poursuivi, en 2020 malgré les contraintes liées à la pandémie de COVID 19, l'entretien de l'infrastructure et des installations techniques de l'établissement tout en assurant les missions habituelles de soutien aux différents services de l'École notamment dans la période du confinement. Il est à souligner que la réalisation de certains travaux ont dû être reportés en 2021. Les commissions de sécurité ont procédé à la visite périodique des infrastructures parisiennes et bordelaises.

⇒ Gestion de la logistique dans le cadre de la crise sanitaire

⁶ Océrisation : utilisation d'un logiciel de reconnaissance optique de caractères (Optical character recognition – OCR d'où francisation océrisation) qui permet de transformer l'image d'un texte imprimé numérisé en document textuel et de le sauvegarder dans un fichier pouvant être exploité dans un traitement de texte.

Pendant la période du confinement et du plan de continuité d'activité (PCA), le soutien logistique parisien et bordelais a été sollicité pour assurer la livraison de matériel au domicile d'agents en télétravail.

Au regard du plan de reprise d'activité (PRA), tant à Paris qu'à Bordeaux, la priorité du STL s'est fixée sur les moyens et des mesures à mettre en place pour que la reprise d'activité se fasse dans le respect des consignes sanitaires définies dans le PRA.

Pour cela, un plan de circulation a été mis en place, les consignes sanitaires affichées, des masques et du gel hydroalcoolique distribués aux apprenants et aux personnels et disponibles pour les visiteurs, le nettoyage des locaux a été renforcé par la présence quotidienne d'un agent d'entretien avec pour mission la désinfection des zones contacts. Enfin des stocks de masques, de gel hydroalcoolique, de lingettes désinfectantes ont été réalisés et l'état de ces stocks est suivi régulièrement afin qu'ils soient disponibles.

⇒ Mise en place de structures modulaires

Dans le cadre du plan de reprise de la scolarité de la promotion 2020, le 24 août, et en application des mesures de distanciation physiques imposées, et pour répondre à la demande du service des études afin qu'il dispose de salles de cours pouvant accueillir des direction d'études de 21 auditeurs de justice, le STL a dû envisager la mise en place, de blocs de structures modulaires pouvant accueillir 4 directions d'études. Cette opération logistique réalisée de nuit a nécessité le grutage des structures du parvis des droits de l'Homme au-delà du mur d'enceinte de l'ancien Fort du Hâ pour être positionnée dans la cour de l'établissement.

⇒ Déménagement de l'équipe du DFPS et création de 2 salles de formation

Le développement du télétravail a permis de revoir l'organisation spatiale du DFPS. Cela a permis de réintégrer les agents délocalisés dans les locaux situés rue du Cardinal Lemoine pour regrouper toute l'équipe dans les locaux situés rue Chanoinesse et de créer 2 salles de formation dans les locaux situés rue du Cardinal Lemoine.

⇒ Visite périodique des commissions de sécurité à Paris et à Bordeaux

Le 17 septembre 2020 la commission de sécurité de la préfecture de police de Paris a procédé à la visite périodique des locaux situés rue Chanoinesse, et le 14 octobre la même opération a été réalisée par la commission communale de sécurité de la ville de Bordeaux sur l'établissement localisé rue des frères Bonie à Bordeaux.

A l'issue de la visite des locaux et de l'examen des dossiers de sécurité incendie préparés et présentés ces jours-là sur chaque site par le SGA et le STL, les deux commissions de sécurité, dans leur compte rendu, ont émis un avis favorable à la poursuite de l'exploitation des établissements parisiens et bordelais.

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 et 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. Évolutions 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 la 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, soit 1200 postes informatiques.

3. Principales actions menées en 2020

Sur l'année 2020, à l'instar de nombreux autres services et directions, une place importante de l'activité a été axée autour de la prise en charge des mesures et tâches associées à la crise sanitaire du COVID-19.

A titre d'exemple, le SIAV a eu pour mission la bascule technique en télétravail de l'ensemble du personnel de l'École et des auditeurs de justice au moment du premier confinement.

Cette mise en place ayant été légèrement anticipée, elle a pu être préparée dès la dernière semaine de février afin de créer la centaine de PC portables manquants et la configuration globalisée du millier de postes concernés (postes en télétravail, nomades et portables des auditeurs de justice).

Conjointement à cette mise en place, le système d'Helpdesk du service a été doublé durant les premières semaines du confinement pour assurer une continuité de service et une assistance auprès des agents de l'ENM.

En parallèle, le service a mis en place l'outil Teams, qui a permis également, dès le premier jour de confinement, à 97 % des agents de bénéficier d'un poste de travail à domicile leur permettant de maintenir le lien avec les équipes et services, grâce aux réunions en visioconférences, de se connecter au réseau de l'École, d'avoir accès à la messagerie, mais également de communiquer par messagerie instantanée et d'avoir accès, pour une très grande majorité, à leurs logiciels quotidiens.

Dans les semaines qui ont suivi, un **outil de classes virtuelles (Classilio) a été mis en place en liaison** avec les services pédagogiques (FI et FC essentiellement) et en étroite collaboration avec le service e-formation. Cette mise en place a été généralisée en mai 2020 à toute la promotion 2020 des auditeurs de justice, avec un soutien accru du service auprès de ces derniers. Ces actions ont permis d'assurer les sessions de changement de fonctions des magistrats se déroulant en fin d'année, et ce malgré un effectif réduit sur cette période, notamment du fait de certaines vacances de poste.

En dehors de l'adaptation liée à la crise du COVID, de nombreux projets prévus antérieurement ont vu le jour en 2020 :

- **L'évolution du site d'offre de formation en ligne** des magistrats qui, grâce à un accompagnement externe, a permis au service de récupérer le maintien en condition opérationnelle de ce portail et des mises à jour fonctionnelles associées ;
- Le **passage en version majeure 9.6 de la solution centralisée** de gestion des sessions de formation (Open Portal), qui s'est déroulé à distance en toute transparence et avec un respect des délais annoncés ;
- Au niveau infrastructure, en parallèle de la validation et initialisation du déploiement du kit VPN JUSTICE V2, des **travaux sur le WIFI** en partenariat avec les services du ministère ont permis dès la

- fin de l'année 2020 de connecter le site de Bordeaux via ce média au Réseau interministériel de l'Etat ; la finalisation de ces installations WIFI sur Bordeaux et Paris est prévue pour la fin du premier trimestre 2021 ;
- Au niveau audiovisuel, la mise en place, également en partenariat avec les services du ministère de visioconférences type DX80, permettant une autonome accrue de l'équipe de direction sur ce sujet, ou encore la refonte du système de sonorisation de l'amphithéâtre parisien ;
 - La mise en place d'une solution pour l'administration et la supervision des salles de cours de BDX 20 salles permettant le pilotage à distance.

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 global⁷ 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

Devant le développement croissant des activités de la mission, le nombre de coachs est passé de 5 à 10 dès janvier 2020, dont le chef de mission. Celui-ci a d'ailleurs proposé aux cadres de l'École et membres de l'équipe de direction d'expérimenter l'évaluation à 180 et 360°.

3. Principales actions menées en 2020

⇒ Coaching individuel

- 90 coaching d'élèves magistrats engagés ou clôturés (toutes promotions confondues) ;

⁷La 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.

- 8 coaching de nouveau secrétaire général ou chef de juridiction (clôturés, en cours ou à venir) ;
- 7 cadres et membres de l'équipe de direction dont observation à 180/360°.
 - ⇒ Coaching d'équipe
- Séminaire du département de la recherche et de la documentation
 - ⇒ Codéveloppement
- Un groupe de chefs de juridiction
 - ⇒ Formation
- 3 ateliers d'identification des compétences (ADJ, CC et CID 2020) ;
- Rénovation et animation du module RH du CADEJ (atelier d'intelligence collective avec 70 participants).
 - ⇒ Rayonnement
- Participation aux travaux du réseau interministériel des coachs ministériels piloté par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) ;
- Participation à l'expérimentation du coaching individuel auprès des élèves de l'École nationale d'administration (ENA).

G. Le contrôle de gestion

1. Missions

Le contrôle de gestion est chargé d'assister le secrétaire général et la secrétaire générale adjointe dans la conduite de projets transversaux, dont il assure le suivi et la mise en œuvre. Il réalise, à la demande du comité de direction, des audits portant sur le fonctionnement des services. Il conçoit et anime un dispositif d'aide au pilotage afin d'améliorer la connaissance des coûts de l'École. A cela s'ajoute la mission de délégué à la protection des données personnelles et de responsable de la sécurité des systèmes d'information.

2. Évolutions structurantes

Le poste de contrôleur de gestion a été renommé en 2017 à l'occasion d'un changement de titulaire en « chargée de mission auprès du secrétaire général ». En effet, le contrôle de gestion en tant que tel n'occupe qu'une partie du temps de travail, dont la majeure quotité est dévolue à la gestion de projets, et le reste à la fonction de délégué à la protection des données personnelles. Le poste de contrôleur de gestion avait précédemment en charge la mission du correspondant informatique et libertés (CIL). Depuis la mise en application du règlement général sur la protection des données, le 25 mai 2018, la fonction de délégué à la protection des données lui a été assignée.

3. Principales actions menées en 2020

En dehors de l'activité classique de contrôle de gestion et de délégué à la protection des données, le chargé de mission est saisi par le secrétaire général pour suivre des projets de natures très diverses, souvent à périmètre transversal.

En 2020, les principales missions transversales du chargé de mission ont été de consolider le contrat d'objectifs et de performance, de mettre en œuvre le règlement général sur la protection des données,

de continuer à animer le dispositif agenda 21 et de faire un retour d'expérience sur le confinement et le télétravail suite à la crise sanitaire.

⇒ Un suivi périodique du contrat objectif et de performance

Le contrat d'objectif et de performance (COP) a été initié en 2019, suite à la recommandation n°3 de l'audit relatif à la mise en œuvre du décret GBCP par les opérateurs du ministère de la Justice, de l'Inspection générale de la justice. Il répond également à une demande exprimée depuis des années par l'ENM.

Le COP a pour but de définir les objectifs stratégiques de l'ENM à moyen terme. Un suivi périodique des plans d'actions a été initié en 2020. Il sera effectif courant 2021 afin de pouvoir piloter les actions des sous-directions et services de l'ENM.

⇒ Une mise en place progressive du règlement sur la protection des données

Le chargé de mission assure la fonction de délégué à la protection des données. Cette mission se définit par la mise en conformité au RGPD des traitements des données à caractère personnel de l'ENM, la réalisation d'audits, la tenue d'un registre de traitement notamment.

Ces tâches étant très chronophages et demandant une certaine technicité, une démarche d'externalisation de la fonction de délégué à la protection des données a été amorcée fin 2020.

⇒ Le développement durable figure parmi les thématiques inscrites dans le projet stratégique de l'établissement.

Un schéma directeur de responsabilité sociétale et organisationnelle (RSO) est en cours d'élaboration. Il intègre la démarche initiée dans le cadre de l'agenda 21.

L'année 2020 a permis de mettre en place certaines actions avec notamment le tri sélectif sur les 2 sites, la rédaction de newsletter orientée développement durable ou encore la rédaction d'un bilan carbone sur l'année 2019.

⇒ Un retour d'expérience sur le télétravail pendant la crise sanitaire

Avec la crise sanitaire et le confinement général, de nombreux agents ont dû travailler à leur domicile. Cette situation inédite a engendré beaucoup d'anxiété et de contraintes pour les agents et leurs managers. Un retour d'expérience a été mené par le chargé de mission et les équipes des ressources humaines afin d'évaluer les impacts de cette crise. Il a ainsi été proposé de réaliser un accompagnement managérial des agents par les chefs de services, la direction ou par des coachs habilités.

Les actions reportées par la crise sanitaire seront revues, courant premier trimestre 2021, lors d'un bilan des actions menées en 2020.

H. Indicateurs

⇒ **Objectif 1 : gestion des moyens**

Indicateur	2019		2020		Valeur cible
	AE	AE	AE	CP	
6-1-1 Taux de consommation des crédits budgétaires ouverts	AE	AE	AE	CP	≥ 80% du budget initial
- Investissement	90%	90%	79%	72%	
- Fonctionnement	95%	95%	94%	83%	
- Personnel	98%	98%	92%	92%	
- Intervention	-	-	91%	91%	
TOTAL	97%	97%	93%	89%	

⇒ **Objectif 2** : gestion des ressources informatiques et support technique et méthodologique à la modernisation des outils

Indicateur	2019	2020	Valeur cible
6-2-1 Nombre de visioconférences	186	+ de 6000*	-
6-2-2 Nombre de doubles-amphithéâtres gérés	134	13	-
6-2-3 Nombre de tickets assistance aux utilisateurs ouverts	4399	3456	-
6-2-4 Nombre de tournages audiovisuels (<i>nouvel indicateur</i>)	-	18	
6-2-5 Nombre de montages audiovisuels (<i>nouvel indicateur</i>)	-	63	

* Le nombre de visioconférences classiques a plus que doublé sur la période 2020 du fait de la pandémie. Un nombre très important de visioconférence sur Teams ou Classilio (nouveaux outils) ont également vu le jour cette année, ce qui a multiplié par plus de 30 ce chiffre entre 2019 et 2020, bien entendu avec des périodes de points pendant les confinements.

⇒ **Objectif 3** : accompagnement managérial et développement professionnel

Indicateur	2020	Valeur cible
6-3-1 Nombre d'élèves magistrats ayant finalisé leur formation initiale cette année qui ont bénéficié d'un coaching individuel	64	-
6-3-2 Taux de réussite du coaching	92%*	-
6-3-3 Coût individuel d'un coaching	506 euros**	-

* 6 redoublants de la promotion 2018 sur 7 qui ont bénéficié d'un coaching ont été déclarés aptes à l'issue de leur année de prolongation de stage, soit un taux de réussite de 86% ; 27 candidats à l'intégration directe sur une promotion de 34, ont bénéficié d'un coaching, tous ont été déclarés aptes, soit un taux de réussite de 100% ; 27 stagiaires du concours complémentaires sur les 30 qui ont bénéficié d'un coaching ont été déclarés aptes, soit un taux de réussite de 90%.

** Sur la base de la seule population des coachés ayant achevé leur formation initiale en 2020 (soit 53 bénéficiaires hors activité du chef de mission), le coût individuel est de 506 €, soit une consommation budgétaire de 26804 € (sur un budget rectificatif de 38000 €). Par comparaison, une prestation de coaching externe représente un coût moyen individuel de 3000 €, soit une dépense totale de 159000 € pour 53 bénéficiaires.

⇒ **Objectif 4** : maîtriser les impacts environnementaux de l'activité de l'ENM (*à compter de 2018*)

Indicateur	2016	2020 (bilan carbone 2019)	Valeur cible
6-6-1 Taux de gaz à effet de serre (GES) émis dont	1600 t CO2e	3115* t CO2e	Vers une réduction
- Immobilisations	38%	80%	
- Déplacements	33%	20%	

* La hausse s'explique par la prise en compte du montant d'achat du matériel informatique, technique et logistique et de la durée d'amortissement du matériel dans les taux de GES, ce qui n'était pas le cas lors du bilan carbone de 2016.



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   