

ENM

ÉCOLE  
NATIONALE  
DE LA  
MAGISTRATURE

Bordeaux - Paris



CONTRAT D'OBJECTIFS  
& DE PERFORMANCE **2025-2027**

ÉCOLE  
NATIONALE  
DE LA  
MAGISTRATURE

---

**CONTRAT D'OBJECTIFS  
& DE PERFORMANCE  
2025-2027**

# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

## Propos introductifs

Ce contrat d'objectifs et de performance ci-après dénommé COP est le fruit de deux séries de réflexions. La première prend sa source dans l'audit réalisé, en 2021, sur l'ensemble des missions de l'École. Réflexion collective, elle a débouché sur 12 propositions d'évolutions stratégiques pour l'établissement présentées au conseil d'administration extraordinaire du 28 janvier 2022.

La seconde réflexion émane des Etats généraux de la Justice décidés par Monsieur le Président de la République. Le rapport remis au Président de la République le 8 juillet 2022, est à l'origine de la mobilisation historique de moyens supplémentaires pour l'institution judiciaire. Il promeut notamment l'ouverture du corps de la magistrature par une diversification des recrutements, le développement de l'accompagnement et de l'individualisation de la formation des nouveaux magistrats, la sensibilisation des futurs magistrats à la diversité des contextes sociaux, et le rééquilibrage du volume horaire des enseignements civils face à celui des enseignements pénaux. Le comité des Etats généraux de la Justice préconise également d'élargir et de diversifier le cercle des coordonnateurs de formation en recrutant des personnes extérieures et issues de secteurs professionnels variés afin d'ouvrir la formation sur la société. Il est également relevé la nécessité de développer des offres de formation sur mesure en amont et à la suite de changements de fonctions portant en particulier sur les outils numériques, l'encadrement et le management. Enfin, le comité indique qu'il « paraît opportun de développer dans le cadre de partenariats locaux entre l'ENM et telle ou telle école régionale de formation du barreau des formations sur des thématiques intéressant les deux professions, et répondant à des besoins qui peuvent parfois se recouper, comme se complètent leurs missions au service de la justice. Au-delà de la seule question de la formation, le renforcement des liens et des travaux collectifs entre magistrats et avocats doit être recherché dans la durée, afin d'éviter l'entre-soi et de faire émerger une culture commune et une véritable coproduction intellectuelle ».

Ainsi, ce COP a l'ambition d'établir une feuille de route claire, lisible et détaillée pour répondre aux missions de l'ENM dans un contexte de croissance inédit du nombre de ses apprenants, de diversification des profils de ses publics et de modernisation de ses approches et méthodes pédagogiques.

L'ENM, établissement public administratif, placé sous la tutelle du ministère de la Justice, en charge de la formation des magistrats de l'ordre judiciaire et de professionnels n'appartenant pas au corps judiciaire et concourant étroitement à l'activité judiciaire, est au cœur du processus de modernisation et de réforme de la justice. Le COP 2025-2027 articule ainsi une réponse ambitieuse, axée sur l'ouverture des recrutements, le renforcement des moyens de formation, l'adaptation des parcours pédagogiques aux nouveaux enjeux sociétaux, et l'ouverture de l'institution vers la société et le monde.

Il entend également décliner la mise en œuvre pour l'ENM du plan de recrutements massifs de magistrats en lien avec la réforme des voies d'accès, soit 1 500 magistrats supplémentaires installés en juridiction d'ici 2027 ce qui représente pour l'ENM la formation initiale de 2 800 magistrats supplémentaires sur cette période. Il intègre l'enjeu de diversification des profils et des parcours au cœur des défis de la formation judiciaire. Cette démarche implique un important développement de la politique d'égalité des chances conduite par l'ENM, au moyen

des dispositifs « Prépa Talents » visant à attirer des candidats issus de tous horizons socio-économiques.

A travers ce COP, l'ENM se saisit de l'enjeu d'approfondissement constant de la professionnalisation de la formation judiciaire par les pairs. L'approche par compétences (APC), qui guide désormais les formations, initiale et continue, répond à cette exigence de professionnalisation et d'accompagnement tout au long de la vie professionnelle. Cette méthode pédagogique permet d'individualiser les parcours de formation en tenant compte, des acquis antérieurs et des besoins spécifiques des futurs magistrats ou magistrats en exercice à chaque étape de leur carrière. Cette approche est renforcée par des dispositifs d'accompagnement qui favorisent l'autonomie et l'adaptation des publics formés aux défis contemporains de la magistrature.

Adapter sa formation aux enjeux structurels de la Justice tels que l'amiable, les relations aux justiciables et le travail en équipe sont également des dynamiques que ce COP entend poursuivre.

L'ambition de repenser la mission formation de l'École s'appuie notamment sur l'innovation pédagogique. Cette dernière se situe au centre de la stratégie déployée et déclinée par l'ENM. Elle poursuit le processus constant de modernisation des méthodes d'apprentissage, favorisant l'intégration de technologies numériques et de pédagogie expérientielle inhérente à l'APC.

Autre axe fondamental décliné au sein de ce plan, l'ouverture de l'ENM vers la société, en réponse aux attentes des citoyens pour une justice plus proche, plus compréhensible et plus transparente. Le rapport des États généraux insiste sur la nécessité de promouvoir un lien de confiance entre la Justice et les citoyens. L'ENM entend y contribuer en ouvrant ses portes à la cité et à la jeunesse, par le biais d'événements, du renforcement de ses liens avec l'Université, et d'initiatives de promotion des métiers de juge et de procureur à un public jeune.

Le développement de la recherche et les missions internationales de l'École constituent également des axes stratégiques poursuivis par l'ENM, dans une logique de partenariat et d'influence. L'École s'engage ainsi dans la production de savoirs appliqués et le renforcement des études sur les pratiques judiciaires. Une stratégie de recherche pluriannuelle, développée en coopération avec des universités et les acteurs de la recherche sur les pratiques judiciaires (Institut Robert Badinter- anciennement IERDJ, Cour de cassation), est engagée. Elle visera à aligner les projets de recherche sur les besoins réels des juridictions, en lien étroit avec les évolutions juridiques et sociales. Sur le plan international, l'ENM entend consolider ses collaborations avec des écoles et des instituts de formation judiciaire européens et internationaux, favorisant l'échange de bonnes pratiques. En promouvant les valeurs de la justice française, l'ENM affirme son rôle de vecteur de l'influence française à l'étranger, participant activement à la diffusion des principes de l'État de droit. Les missions de coopération avec d'autres instituts de formation judiciaire confèrent à l'École une reconnaissance internationale. Ces actions, qui traduisent les propositions stratégiques en matière d'internationalisation, positionnent l'ENM comme un acteur majeur dans le réseau international des écoles judiciaires.

Enfin, le COP accorde une place essentielle à l'interprofessionnalité et à la collaboration avec les autres acteurs de la chaîne judiciaire. Les États généraux de la justice insistent sur la nécessité d'une meilleure coopération entre les différents métiers de la justice, afin d'améliorer la fluidité et l'efficacité des processus judiciaires. En réponse, l'ENM s'engage à multiplier l'organisation de formations conjointes, des séminaires thématiques et des rencontres interprofessionnelles réunissant magistrats, avocats, greffiers, conciliateurs et autres professionnels du droit. Ces dispositifs de formation partagée visent à harmoniser les pratiques et à favoriser une compréhension mutuelle des rôles et missions de chacun de ses acteurs.

Établissement public accueillant plusieurs milliers de personnes en formation chaque année, l'ENM développe ses missions désormais sur 4 sites, et dispose d'un effectif théorique de plus de 280 ETP. Dans ce contexte elle se doit de développer une culture d'établissement forte et cohérente à travers un ensemble d'actions concrètes et complémentaires. Au cœur de cette démarche se trouve la formation et la sensibilisation du personnel, avec l'organisation de séminaires et d'ateliers de travail visant à définir et diffuser les valeurs et la vision de l'École. La responsabilité sociétale est mise en avant à travers des événements mobilisateurs comme la journée de sensibilisation aux handicaps.

L'ENM se positionne ainsi comme un acteur de l'institution judiciaire engagé dans ses transformations, au service de l'État de droit, assurant une formation de haute qualité en alliant l'approche pratique d'une formation par les pairs aux techniques et innovations pédagogiques de la formation pour adultes.

Avant de décliner ces différents axes en objectifs de performance, il importe de rappeler qu'un premier COP a été élaboré sur la période 2020-2022. Le bilan de ce COP a été présenté tardivement au conseil d'administration de l'ENM le 22 novembre 2024 au regard de différentes contraintes ayant pesé tant sur l'École que sur le ministère de la Justice. Ce bilan a été approuvé par le conseil.

Entre 2022 et 2025, l'ENM a mis en œuvre l'intégralité des 12 propositions issues de la réflexion collective de 2021 (*cf.* annexe). Le règlement intérieur de l'École a ainsi été modifié afin d'introduire les valeurs promues dans toutes les missions de l'École et de substituer le référentiel de compétences du magistrat aux 13 capacités fondamentales constituant l'architecture des missions de formation menées par l'ENM. Le décret du 21 décembre 1999 régissant les emplois de l'ENM a été modifié par le décret n°2023-413 du 30 mai 2023, après avis favorables du Conseil d'Etat et du conseil d'administration de l'ENM, afin d'ouvrir le recrutement de personnels hors statut de la fonction publique (journaliste ou communicant, spécialiste du management, avocat, pédagogues, etc.) avec pour objectif de répondre à la grande diversification des publics que l'École forme, à l'augmentation des recrutements d'élèves magistrats, aux nécessaires évolutions de la formation et à la volonté d'augmenter les synergies avec les autres professions. Cette réforme a permis d'ouvrir à des fonctionnaires de catégorie A ainsi qu'à toute personne particulièrement qualifiée pour l'exercice des fonctions, les emplois de direction de l'ENM, de coordonnateurs de formation et de chargés de mission dans la limite du quart des effectifs de chacune de ces catégories d'emplois.

Deux avocats ont ainsi été recrutés pour assurer, dans toutes les formations produites par l'ENM, l'intégration et le développement de la culture de l'amiable d'une part, et la meilleure prise en compte des attentes du justiciable vis-à-vis de la justice d'autre part. Une administratrice de l'Etat a également été recrutée pour assurer le développement des formations en management, afin d'accompagner efficacement la montée en puissance de la notion d'équipe dans les juridictions. Une attachée d'administration ayant développé un parcours professionnel à l'international a rejoint la sous-direction de la formation continue en vue de développer le pôle portant sur la dimension européenne et internationale de la justice. Enfin, un professeur agrégé de droit privé a été recruté pour donner à la mission recherche les ambitions dignes d'une grande École de profession du droit. L'ENM a été fortement mobilisée à la fin de l'année 2023 et durant l'année 2024 afin de construire, avec la direction des services judiciaires, les modalités d'application de la réforme des voies d'accès issue de la loi organique du 20 novembre 2023 relative à l'ouverture, la modernisation et la responsabilité du corps judiciaire.

Enfin, la labellisation Qualiopi a été obtenue début 2025, après un travail approfondi sur les processus de formation continue.

C'est dans le contexte de cette dynamique d'adaptation des missions de l'École aux attentes des citoyens, d'ouverture sur la cité, et de rehaussement qualitatif de ses processus de formation que le COP 2025-2027 s'inscrit.



## **Enoncé des axes stratégiques et opérationnels**

### **PARTIE 1 : PEDAGOGIE ET FORMATION**

#### **AXE STRATEGIQUE 1 : Poursuivre la diversification et la professionnalisation dans les recrutements**

**Axe opérationnel 1 :** Développer les dispositifs de classes « Prépas Talents » dans la préparation aux concours, organiser le premier concours spécial et en dresser le bilan

**Axe opérationnel 2 :** Professionnaliser les membres des jurys

#### **AXE STRATÉGIQUE 2 : Adapter la formation aux grands enjeux de l'institution judiciaire**

**Axe Opérationnel 1 :** Concevoir, mettre en œuvre et assurer la formation initiale des futurs magistrats en lien avec la réforme des voies d'accès

**Axe Opérationnel 2 :** Consolider l'approche par compétences dans les formations de l'ENM

**Axe Opérationnel 3 :** Renforcer l'accompagnement par la formation des futurs magistrats et des magistrats en lien avec leurs parcours et souhaits de carrière

**Axe Opérationnel 4 :** Poursuivre et consolider une formation professionnalisante et innovante pour les juges non professionnels et collaborateurs de justice

**Axe Opérationnel 5 :** Développer par la formation des magistrats et futurs magistrats la conscience de leur action au service de l'Etat de droit et la dimension européenne et internationale de leur identité professionnelle

**Axe Opérationnel 6 :** Former les magistrats étrangers et développer le renforcement d'instituts de formation judiciaire

#### **AXE STRATÉGIQUE 3 : Rénover la contribution de l'ENM à la recherche et développer les échanges avec le monde académique**

**Axe Opérationnel 1 :** Développer une stratégie de recherche portant sur les pratiques judiciaires et les sujets émergents

**Axe Opérationnel 2 :** Favoriser la participation des magistrats aux travaux académiques

### **PARTIE 2 : DEVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE**

#### **AXE STRATÉGIQUE 4 : Faire connaître l'ENM en France et à l'international**

**Axe Opérationnel 1 :** Renforcer les formations interprofessionnelles au sein des réseaux judiciaires et les échanges avec la profession d'avocat

**Axe Opérationnel 2 :** Accroître la connaissance de la magistrature auprès du grand public

**Axe Opérationnel 3 :** Développer les échanges au niveau international

### **PARTIE 3 : PILOTAGE, GESTION ET FONCTIONS SUPPORT**

#### **AXE STRATÉGIQUE 5 : Améliorer la capacité d'innovation au service de l'ensemble des missions de l'École**

**Axe Opérationnel 1** : Déployer des dispositifs innovants afin d'améliorer la qualité de la formation

**Axe Opérationnel 2** : Adapter le schéma directeur numérique à une démarche performancielle

#### **AXE STRATÉGIQUE 6 : Améliorer la durabilité du modèle de l'École**

**Axe Opérationnel 1** : Élaborer et mettre en œuvre une charte d'engagement portant sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

**Axe Opérationnel 2** : Être un relais majeur pour la mise en œuvre au sein de l'établissement des accords signés par le garde des Sceaux en matière d'égalité, et de qualité de vie et des conditions de travail

**Axe Opérationnel 3** : Favoriser la performance individuelle et collective des personnels de l'École

**Axe Opérationnel 4** : Maîtriser les comptes de l'établissement

**Axe Opérationnel 5** : Mise en place d'un dispositif de pilotage renforcé des ressources humaines et de la masse salariale

**Axe Opérationnel 6** : Assurer la maîtrise des risques liés au fonctionnement de l'établissement

**Axe Opérationnel 7** : Adapter les locaux de l'ENM à ses besoins aux ambitions nationales en matière de politique immobilière de l'Etat

**Axe Opérationnel 8** : Améliorer la communication interne au sein de l'établissement

**Axe Opérationnel 9** : Renforcer la politique de sûreté au sein de l'établissement

**Axe opérationnel 10** : Renforcer la politique de sécurité contre les risques d'incendie et de panique au sein de l'établissement

#### **PARTIE 4 : MODALITES DE SUIVI ET DE REVISION DU CONTRAT**

## **Présentation générale**

L'ENM est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du garde des Sceaux, ministre de la Justice, en vertu du décret n° 72-355 du 4 mai 1972 relatif à l'École nationale de la magistrature.

Créée en 1958 sous le nom de « centre national d'études judiciaires », elle a pris sa dénomination actuelle en 1970.

Ses missions sont au nombre de six, conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup>-1 du décret du 4 mai 1972 :

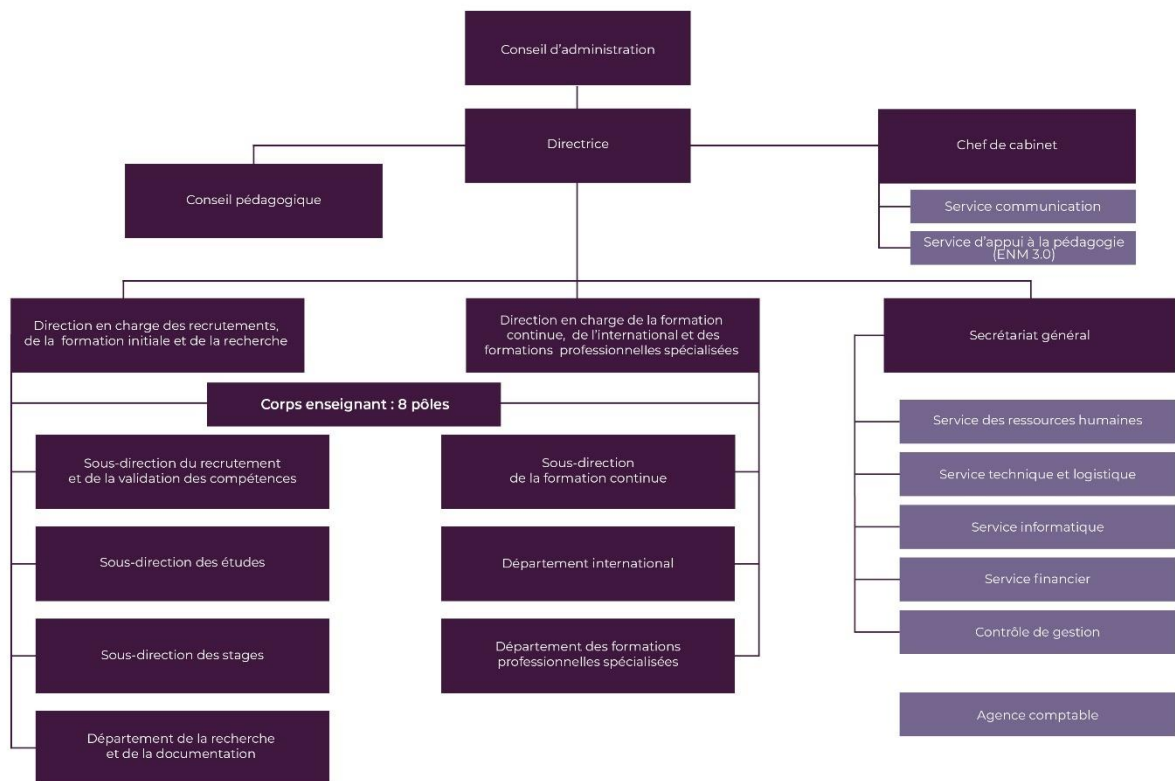
- a) La formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire français ;
- b) La formation de personnes n'appartenant pas au corps judiciaire et amenées soit à exercer des fonctions juridictionnelles dans l'ordre judiciaire, soit à concourir étroitement à l'activité judiciaire ;
- c) La formation initiale et continue des magistrats et futurs magistrats d'Etats étrangers ;
- d) La coopération européenne et internationale, notamment par la diffusion des connaissances juridiques et judiciaires et le développement des systèmes judiciaires étrangers ;
- e) La recherche, notamment dans le domaine des pratiques judiciaires comparées ;
- f) L'organisation de formations, y compris diplômantes ou certifiantes.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup>-I du décret du 4 mai 1972 dans sa rédaction du 6 mai 2017, l'ENM a en charge plus généralement la formation de toutes les personnes concourant à l'activité de justice judiciaire.

L'ENM est administrée par un conseil d'administration présidé par le premier président de la Cour de cassation et le procureur général près la Cour de cassation. Un directeur est nommé par décret du Président de la République pris sur le rapport du garde des Sceaux, ministre de la Justice. Le siège de l'établissement est à Bordeaux et dispose d'une antenne à Paris. L'année 2024 a vu l'investissement par l'École de deux nouveaux sites lui permettant de remplir ses missions, également à Paris et Bordeaux.



## Organisation générale

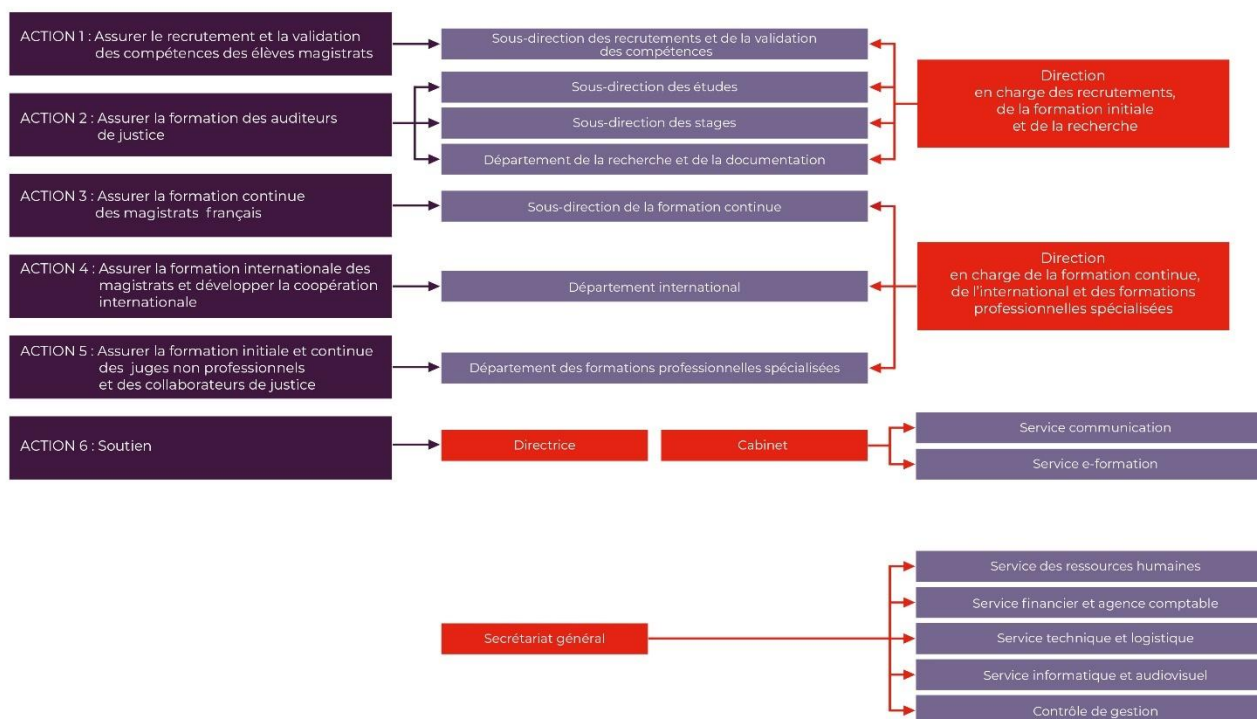


L'ENM agit en lien étroit avec son autorité de tutelle pour définir les modalités de l'organisation, du recrutement et des formations, et dispose d'une autonomie d'action pour leur mise en œuvre.

S'agissant du recrutement, l'autorité de tutelle détermine chaque année le nombre d'élèves formés par l'établissement (auditeurs de justice, stagiaires du concours complémentaire, candidats à l'intégration directe, et à compter de 2025, les lauréats du concours professionnel, les magistrats en service extraordinaire, les juges du livre foncier candidats à l'exercice d'autres fonctions et les détachés judiciaires). Toute modification importante dans la pédagogie ainsi que la détermination des moyens sont l'objet d'un dialogue entre l'ENM et le ministère de la Justice.

## Etat des lieux

Les moyens sont répartis selon les 6 actions définies dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). L'organigramme budgétaire retrace ainsi les missions de l'ENM dans les actions LOLF, auxquelles sont affiliés les services :



## Répartition des moyens humains par action LOLF

Répartition des agents par action LOLF	Effectif au 01/01/2024	Effectif au 01/01/2025
Action 1 Assurer le recrutement et la validation des compétences des élèves magistrats	9	9
Action 2 Assurer la formation initiale des auditeurs de justice	69	77
Action 3 Assurer la formation continue des magistrats français	24	30
Action 4 Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale	15	16
Action 5 Assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice	23	24
Action 6 Soutien	107	114
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>271</b>
Plafonds d'emplois	283	283

## Répartition des moyens financiers par action LOLF

	2024			2025		
Répartition budgétaire	AE Consommés	CP Consommés	% CP	AE votés	CP Votés	% CP
N° 1 : Assurer le recrutement des élèves magistrats	3 168 383	3 162 790	7%	3 963 020	3 993 020	8%
N°2 : Assurer la formation initiale des élèves magistrats	15 951 538	15 939 695	35%	17 284 048	17 284 048	34%
N° 3 : Assurer la formation continue des magistrats Français	5 051 654	5 244 722	11%	6 337 884	6 337 884	12%
N° 4 : Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale	2 216 013	2 219 748	5%	2 760 180	2 760 180	5%
N° 5 : Assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels	3 252 110	3 283 020	7%	2 949 171	2 949 171	6%
N° 6 : Action soutien	16 815 900	15 917 868	35%	16 888 078	18 012 078	35%
<b>TOTAL</b>	<b>46 455 599</b>	<b>45 767 844</b>	<b>100 %</b>	<b>50 182 380</b>	<b>51 336 380</b>	<b>100%</b>

## PARTIE 1 : PEDAGOGIE ET FORMATION

### AXE STRATEGIQUE 1 – Poursuivre la diversification et la professionnalisation dans les recrutements

#### Axe Opérationnel 1 : Développer les dispositifs de classes « Prépas Talents » dans la préparation aux concours, organiser le premier concours spécial et en dresser le bilan

##### État des lieux

En 2008, l'ENM s'est engagée, parmi les premières grandes écoles du service public, dans la création de parcours « égalité des chances » afin d'ouvrir et diversifier l'accès à la magistrature. Trois classes préparatoires intégrées à l'ENM étaient créées à Douai, Paris et Bordeaux. De 2008 à 2021, 826 élèves préparatoires se sont présentés au premier ou deuxième concours ; 229 ont intégré l'ENM et sont devenus magistrats, soit un ratio de réussite de 27 %, ratio qui intègre les anciens préparatoires ayant réussi le concours postérieurement à leur cycle de préparation. A la suite de la création, en 2021 et 2023, de trois nouvelles classes « Prépas Talents » à Orléans, Lyon et Besançon, puis, en 2024, d'une classe située à Limoges, l'ENM compte désormais 7 classes « Prépas Talents ». L'effectif de chacune des classes préparatoires est de 18 élèves depuis la délibération du conseil d'administration du 26 octobre 2015. La labellisation « Talents » des classes préparatoires ENM permet la délivrance d'un diplôme d'établissement ENM « Culture juridique et pratiques judiciaires ». Du tutorat est également proposé. Depuis lors, ce sont 231 anciens préparatoires qui ont intégré l'ENM sur concours.

Dans la continuité de l'émergence de ces classes « Prépas Talents » et de l'expérimentation menée dans d'autres grandes écoles de service public, l'article 13 de la loi organique n° 2023-1058 du 20 novembre 2023 relative à l'ouverture, à la modernisation et à la responsabilité du corps judiciaire a prévu à titre expérimental et jusqu'au 31 décembre 2026, l'ouverture d'un premier concours spécial pour le recrutement d'auditeurs de justice.

Le décret n° 2024-637 du 28 juin 2024 a précisé les conditions de ce premier concours spécial qui est ouvert aux élèves qui suivent ou ont suivi, au cours des quatre années précédant le concours, un cycle de formation préparant au premier concours d'accès à l'École nationale de la magistrature, accessible au regard de critères sociaux et en considération des mérites des candidats. L'ENM a organisé pour la première fois ce concours spécial en juin 2025 et devra en dresser le bilan en participant au comité d'évaluation.

##### Indicateurs de performance

- Création d'une nouvelle classe « Prépa Talents » en outre-mer ;
- Garantir la sécurité juridique, l'organisation et le respect des calendriers des épreuves du premier concours spécial ;
- Atteindre 300 inscriptions au premier concours spécial à la fin de l'expérimentation ;
- Atteindre au moins 20% d'admission parmi les élèves des CPT (premier concours spécial et premier concours confondus) ;
- Assurer un suivi de l'ensemble des élèves des CPT au terme de leur préparation, sur plusieurs années, aux fins d'évaluation du dispositif ;
- Contribuer à la rédaction du bilan de l'expérimentation du premier concours spécial d'ici le 30 juin 2026 en impliquant des enseignants des cycles de formation, des représentants de l'ENM et des membres du jury prévu à l'article 19 du décret du 4 mai 1972.

**Leviers d'action**

Afin de compléter la stratégie territoriale du dispositif des classes « Prépas Talents » et de poursuivre la diversification de la provenance territoriale des magistrats, une classe « Prépa Talents » sera créée en outre-mer.

L'ENM développera des campagnes de communication digitales (emailing, publicités web et de social media), pendant les périodes d'inscription au premier concours spécial ainsi que des actions de communication directe ou en partenariat à destination principales des étudiants boursiers (sans ciblage possible des critères sociaux).

L'ENM poursuivra par ailleurs sa politique partenariale avec le monde universitaire (nouvelles conventions régionales par exemple), élaborera de nouveaux partenariats ou conventions avec les lycées mais également avec l'outre-mer afin de susciter des candidatures plus nombreuses d'étudiants originaires d'outre-mer.

Enfin, l'ENM mettra en place un suivi précis des élèves des CPT, y compris durant les années suivant le terme de leur formation, portant notamment sur l'admission à tout concours ou examen ou toute information relative à une insertion professionnelle.

## Axe opérationnel 2 : Professionnaliser les membres des jurys

### État des lieux

Afin de répondre à l'objectif d'ouverture du corps judiciaire, la réforme des voies d'accès à la magistrature, introduite par la loi organique n° 2023-1058 du 20 novembre 2023 relative à l'ouverture, à la modernisation et à la responsabilité du corps judiciaire et son décret d'application n° 2024-772 du 7 juillet 2024, a renouvelé le troisième concours de recrutement d'auditeurs de justice et créé un nouveau concours professionnel.

Désormais, quatre jurys sont en charge tant des concours pour accéder à la magistrature que de la validation de l'aptitude à devenir magistrat en fin de formation. Le rôle de ces quatre jurys est donc fondamental dans le processus de recrutement des magistrats.

L'ENM réalise des actions de formation à destination de ces jurys, ayant pour objectifs de sécuriser les opérations des concours et de l'examen de classement ou de la vérification de l'aptitude sur le plan juridique en rappelant le cadre réglementaire, mais aussi de leur apporter un soutien dans la préparation et le déroulement des épreuves. Il s'agit d'offrir à leurs membres une formation leur permettant de devenir de véritables professionnels du recrutement afin que les épreuves soient conçues et organisées comme de véritables étapes de sélection, permettant d'apprécier au-delà d'un niveau académique, les potentialités professionnelles et humaines des candidats aux profils diversifiés.

Concrètement, il s'agit d'un accompagnement dans la formalisation d'outils d'évaluation telles que les grilles de correction mais aussi d'une sensibilisation aux questions des discriminations, des préjugés et des biais cognitifs pour les épreuves orales. Compte tenu de leur nombre important, et ce d'autant avec la possibilité de dédoublement du jury, les examinateurs spécialisés reçoivent actuellement une formation distancielle par le biais d'un parcours spécifique selon le type de concours. En moyenne, 40 examinateurs spécialisés sont recrutés pour les épreuves d'admissibilité et d'admission des candidats au concours professionnel. Entre 250 et 280 examinateurs spécialisés participent à la correction des épreuves des concours de recrutement d'auditeurs de justice et enfin 40 examinateurs spécialisés sont requis en moyenne pour la correction des épreuves de classement de ces derniers.

### Indicateurs de performance :

- Garantir la sécurité juridique, l'organisation et le respect des calendriers des épreuves des trois concours de recrutement d'auditeurs de justice et du concours professionnel ;
- Adapter la formation des membres du jury et des examinateurs spécialisés en lien avec la modification du 3<sup>e</sup> concours de recrutement d'auditeurs de justice ;
- Créer et adapter au cours du COP une formation à destination des membres des jurys et examinateurs spécialisés du concours professionnel (jury de recrutement et jury d'aptitude) ;
- Développer des outils d'évaluation des actions de formation des différents jurys

### Leviers d'action :

L'ENM développera des campagnes de communication reposant sur des canaux distincts et variés (publicités numériques, sponsoring social media et lookalike, publication RS natives, diffusion de supports de communication, présence sur les salons étudiants, etc.) pendant les périodes d'inscription aux trois concours de recrutement d'auditeurs de justice et au concours professionnel ainsi que des actions de communication plus larges à destination des universités, des IEP, des IEJ, des différentes Écoles du service public, des barreaux et auprès de publics variés comme les auxiliaires de justice afin de favoriser la diversification du corps



judiciaire. Ces actions seront déterminées annuellement en fonctions des opportunités, des contraintes financières de chacune des actions et des engagements de l'École.

Les actions de formation des différents jurys de recrutement et d'aptitude des auditeurs de justice et des stagiaires du concours professionnel sensibiliseront leurs membres à la recherche de diversité dans les profils de recrutés. L'ENM modernisera son contenu de formation et l'adaptera au nouveau concours professionnel créé.

## **AXE STRATEGIQUE 2 - Adapter la formation aux grands enjeux de l'institution judiciaire**

### **Axe Opérationnel 1 : Concevoir, mettre en œuvre et assurer la formation initiale des futurs magistrats en lien avec la réforme des voies d'accès**

#### **État des lieux**

La réforme des voies d'accès à la magistrature, introduite par la loi organique du 20 novembre 2023 et mise en œuvre par deux décrets en Conseil d'Etat, un décret simple ainsi que six arrêtés publiés en 2024, a diversifié les modes de recrutement des magistrats afin répondre à l'objectif d'ouverture du corps judiciaire. Cette réforme a supprimé les voies d'intégration directe, à l'exception de l'intégration directe dans des fonctions hors hiérarchie, ainsi que les concours complémentaires. Un concours professionnel dédié aux professionnels en reconversion a été créé et le troisième concours de recrutement d'auditeurs de justice a été rénové. Une nouvelle voie d'intégration provisoire à temps plein, celle des magistrats des cours d'appel et des tribunaux en service extraordinaire a été introduite. Cette voie d'intégration est inspirée d'une préconisation du rapport du comité des États généraux de la justice et vise à renforcer l'attractivité du corps judiciaire, accueillir et valoriser des professionnels aux parcours diversifiés et ouvrir davantage la magistrature aux expériences acquises à l'extérieur du corps judiciaire. Enfin, les détachés judiciaires et juges du livre foncier candidats à l'exercice d'autres fonctions judiciaires sont désormais soumis à une formation obligatoire mise en œuvre par l'ENM.

L'ENM a participé à l'élaboration des textes d'application et se prépare à déployer ces nouvelles voies d'accès dès 2025, avec l'organisation des premières sessions selon le calendrier fixé par la réforme.

Ainsi, l'ENM a élaboré une formation novatrice d'une durée d'un mois à destination des magistrats en service extraordinaire, détachés judiciaires et juges du livre foncier candidats à l'exercice d'autres fonctions judiciaires afin de tenir compte de leur premier poste (connu au moment de leur arrivée en formation). Selon leur poste, ils pourront donc suivre soit un parcours siège, soit un parcours parquet. S'agissant des stagiaires du concours professionnel, un groupe de travail a été constitué aux fins d'élaboration d'une nouvelle formation. L'objectif est de proposer à ce nouveau public une formation plus longue (3 mois de scolarité) tenant davantage compte de leur parcours professionnel antérieur.

#### **Indicateurs de performance**

- Dépasser les 80% de taux de satisfaction des apprenants durant leur période de scolarité (taux de 65 à 70 % actuellement - enquête annuelle de satisfaction à l'issue de leur période de scolarité auprès des différents publics d'apprenants de l'ENM)
- Rénover la formation initiale des auditeurs de justice en l'adaptant aux profils des promotions (enjeux numériques et préparation à l'utilisation des outils numériques en juridiction, et d'adaptation aux profils diversifiés) par la création de nouveaux modules ;
- Créer, assurer et faire évoluer la formation de la promotion annuelle de stagiaires du concours professionnel ;
- Adapter la formation des stagiaires du concours professionnel aux profils variés de ces derniers ;
- Créer et assurer deux cycles de formation par an pour les magistrats en service extraordinaire, juges du livre foncier candidats à l'exercice d'autres fonctions judiciaires et détachés judiciaires.

**Leviers d'action**

Pour accompagner ces changements, un groupe de travail a été créé afin de concevoir des parcours adaptés aux différents concours, incluant notamment un cursus spécifique de 10 semaines pour les stagiaires du concours professionnel. Ce groupe de travail devra introduire de la pédagogie différenciée via des tests d'auto évaluation, des situations d'apprentissage et d'évaluation (ateliers, simulations) et des temps d'enseignement « à options » (majeure pénale ou majeure civile) ainsi que du coaching et du tutorat. Chaque pôle de formation désignera un référent pour les publics issus des voies d'accès alternatives, facilitant l'intégration et le suivi de ces nouveaux profils. Afin d'ajuster les programmes en continu, un questionnaire de satisfaction sera distribué à la fin de la scolarité et quelques mois après la prise de fonction.

## **Axe Opérationnel 2 : Consolider l'approche par compétences dans les formations de l'ENM**

### **État des lieux**

Depuis 2020, l'ENM a adopté l'APC, un modèle qui transforme les méthodes d'enseignement de l'École en mettant l'accent sur des compétences pratiques et spécifiques au métier de magistrat, plutôt que sur l'accumulation de savoirs théoriques. Cette approche, qui s'appuie sur des situations d'apprentissage et d'évaluation alignées sur les besoins réels des professionnels, vise à rendre les futurs magistrats plus autonomes et opérationnels dès leur entrée en fonction. Pour les publics en formation initiale, cela se traduit par une individualisation accrue des parcours, prenant en compte les pré-acquis de chaque apprenant et leur permettant de développer des réflexes adaptés aux exigences du métier.

L'APC nécessite aussi de revoir les pratiques d'évaluation. Actuellement, les auditeurs sont souvent centrés sur les exercices notés, ce qui peut limiter leur engagement dans les aspects formatifs et analytiques des stages. Afin de mieux préparer les futurs magistrats, l'ENM a entrepris une réflexion visant à passer d'une évaluation sommative à une évaluation formative durant les stages juridictionnels, permettant aux apprenants de progresser en fonction des compétences visées. De plus, le rôle des coordonnateurs régionaux de formation (CRF) évolue pour inclure un suivi pédagogique continu des auditeurs, en particulier ceux en reconversion professionnelle ou issus de voies d'accès nouvelles, afin de mieux les intégrer dans le parcours formatif et de garantir la cohérence des apprentissages entre l'École et le terrain.

Enfin, l'APC s'étend progressivement à la formation continue, où la démarche a été concrétisée en 2023 avec l'élaboration de référentiels de compétences en matière civile et managériale, et bientôt en matière pénale et internationale.

S'agissant de la formation continue des magistrats, l'APC établit un lien crucial entre la formation et le parcours de carrière en se concentrant sur le développement de compétences directement applicables pour une fonction précise. Cette méthode aligne les apprentissages avec les besoins réels des juridictions et des magistrats, permettant une personnalisation des parcours de formation et à terme une évaluation basée sur des situations concrètes.

La connexion à réaliser entre les approches par compétences entre formation initiale et formation continue doit permettre d'aboutir à une formation dite « continuée ». La formation initiale et la formation continue constituent les deux piliers complémentaires d'un parcours d'apprentissage cohérent et évolutif tout au long de la carrière d'un magistrat. Alors que la formation initiale pose les fondements essentiels, la formation continue doit prendre le relais pour permettre l'actualisation, l'approfondissement et l'élargissement de ces acquis en fonction des besoins changeants de l'écosystème judiciaire. Cette complémentarité doit assurer une transition fluide entre la préparation aux premières fonctions et l'adaptation continue aux exigences professionnelles, offrant ainsi la flexibilité nécessaire pour se spécialiser, se reconvertir ou combler d'éventuelles lacunes.

Par ailleurs, ces référentiels permettent de formaliser les compétences visées dans chaque programme de formation et d'introduire des objectifs pédagogiques clairs dans le cadre de la formation continue nationale et déconcentrée. Une refonte de l'appliquatif OFL, facilitant l'accès en ligne aux offres de formation et favorisant une plus grande individualisation des parcours, permettra de répondre plus simplement aux besoins des magistrats en exercice et à la complexité croissante de leurs fonctions.

Enfin, la durée réglementaire de la formation continue des magistrats s'établit à 5 jours. Cette durée est difficilement mobilisable, au titre de la formation continue nationale, en raison des

contraintes liées à la charge de travail des magistrats en juridiction. Il est donc nécessaire de dynamiser l'offre de formation continue déconcentrée se trouvant au plus près du lieu d'exercice des fonctions.

### Indicateurs de performance

- Intégration des attendus en matière de compétences à acquérir dans l'ensemble des fiches pédagogiques (objectif de 100%) ;
- Modification des dispositions du règlement intérieur de l'ENM portant sur les modalités d'évaluation du stage juridictionnel des auditeurs de justice ;
- Élaboration, avant le 31 décembre 2027, des référentiels de compétences en matière pénale et internationale ;
- Refondre, avant le 31 décembre 2027, l'applicatif permettant l'accès à l'offre de formation en ligne (OFL) afin de :
  - Affiner les critères de sélection d'une formation par un magistrat en ciblant les compétences recherchées ;
  - Doter chaque magistrat d'un e-portfolio pour qu'il puisse ensuite valoriser les compétences acquises auprès de la DSJ et du CSM ;
- Développer des formations à destination des DCS et maîtres de stage visant à l'adaptation de ces derniers à la variété des profils et des parcours des auditeurs et stagiaires ;
- Créer des outils afin d'aider l'apprenant à déterminer ses axes d'amélioration en formation initiale et en formation continue ;
- Approfondir, en formation initiale, le référentiel de compétences et développer son utilisation ;
- Accentuer l'APC dans le catalogue de formation continue en détaillant les compétences acquises et mobilisables pour l'exercice des fonctions judiciaires à l'issue de la formation ;
- Développer l'individualisation de la formation par la mise en place de groupes de besoins en formation initiale ;
- Développer des outils de formation simplifiés à destination des magistrats délégués à la formation (MDF) et des coordonnateurs régionaux de formation (CRF) afin de dynamiser l'offre de formation continue déconcentrée.

### Leviers d'action

Pour consolider l'APC, l'ENM généralise l'intégration des compétences dans chaque fiche pédagogique et met en place un diagnostic des compétences en début, milieu et fin de scolarité pour les lauréats du concours professionnel, suivi par les CRF durant le stage. Les CRF seront également formés annuellement pour renforcer leur rôle d'accompagnants pédagogiques, notamment pour les publics en reconversion professionnelle, afin qu'ils interviennent dès le début du stage et assurent un suivi continu avec des observations en situation réelle.

Un groupe de travail sera constitué, incluant des représentants de l'ENM, de la DSJ, des auditeurs de justice, des DCS, CRF, magistrats évaluateurs adjoints, ainsi que des anciens membres de jury d'aptitude afin de faire évoluer les modalités d'évaluation du stage juridictionnel des auditeurs de justice. Des consultations seront également menées notamment auprès des conférences des chefs de cour et de juridiction et des chefs de cour de la Cour de cassation ainsi qu'auprès des organisations syndicales.

Par ailleurs, les référentiels de compétences co-validés par la direction des services judiciaires (afin de créer un lien avec les fiches métiers du magistrat) doivent se poursuivre en formation continue en matière pénale et internationale. Enfin, l'ENM développera l'expertise pédagogique en recrutant des conseillers spécialisés et en renforçant les formations aux

compétences transversales. La mise à jour du décret du 21 décembre 1999 permet l'intégration de nouveaux pédagogues, afin de garantir une adaptation durable des parcours de formation aux évolutions de la magistrature et des attentes institutionnelles.

Enfin, des kits de formation simplifiés opérationnels seront mis à disposition des MDF et des CRF afin de dynamiser l'offre de formation continue déconcentrée.



### **Axe Opérationnel 3 : Renforcer l'accompagnement par la formation des futurs magistrats et des magistrats en lien avec leurs parcours et souhaits de carrière**

#### **État des lieux**

Dans le cadre de la formation initiale, l'accompagnement des futurs magistrats s'appuie principalement sur le livret pédagogique, un document de suivi intégré dans le règlement intérieur qui consigne les appréciations des formateurs sur les compétences acquises, les difficultés rencontrées, et les axes de progression. Avec le déploiement de l'APC, ce livret évolue vers un e-portfolio de compétences permettant de suivre plus finement la trajectoire de l'apprenant et de mieux prendre en compte les compétences pré-acquises. Cet outil, associé à des séances de coaching à la demande, vise à renforcer l'autonomie des élèves et à leur offrir un accompagnement individualisé pour définir leurs objectifs professionnels. Il a vocation à être testé auprès des lauréats du concours professionnel dans un premier temps. Par ailleurs, les CRF, au cœur de l'accompagnement pédagogique, sont confrontés à des contraintes géographiques qui limitent leur capacité à effectuer des suivis réguliers et personnalisés dans les diverses juridictions. Leur charge de travail actuelle, centrée sur l'évaluation sommative, limite le temps disponible pour un suivi formatif auprès des apprenants, soulignant le besoin de recentrer leur mission vers un accompagnement pédagogique continu.

En formation continue, la refonte de l'OFL permettra la mise à disposition d'un e-portfolio qui reprendra les compétences acquises à l'occasion des formations suivies. Le développement des référentiels de compétence est à ce titre majeur afin d'identifier précisément les compétences acquises ou celles nécessaires à acquérir dans la perspective d'une évolution de carrière. L'ENM propose un vaste choix d'actions de formation, permettant aux magistrats en exercice d'accéder à des formations adaptées à leurs besoins professionnels et à ceux de l'institution judiciaire. Bien que cette offre réponde aux attentes de nombreux magistrats, elle peut encore être optimisée pour favoriser une individualisation plus poussée des parcours. Le rôle des coordonnateurs de formation continue est également en cours d'évolution, car s'ils participent d'ores et déjà à l'orientation des magistrats, cet accompagnement gagnera à être davantage structuré pour aider les magistrats à définir leurs besoins en compétences transversales ou techniques au fil de l'évolution de leur carrière. Cette personnalisation est notamment importante lors des changements de fonction, où un accompagnement ciblé en début de prise de poste pourrait faciliter une transition plus efficace et mieux répondre aux exigences nouvelles.

#### **Indicateurs de performance**

- Doter, avant le 31 décembre 2027, 100 % des lauréats du concours professionnel et des magistrats en formation continue d'un e-portfolio ;
- Structurer, avant le 31 décembre 2027, le conseil personnalisé en formation par les coordonnateurs de formation, afin de favoriser la construction de parcours de formation en parallèle des parcours de carrière ;
- Satisfaire 100 % des demandes de coaching émanant des apprenants en formation initiale ;
- Mettre en place un processus d'amélioration continue des enseignements et des services offerts ;
- Poursuivre le processus de validation des acquis d'apprentissage au sein de chacune des actions de formation continue soumises à la certification QUALIOPi ;

- Poursuivre le processus de validation des acquis d'apprentissage en formation initiale en :
  - développant systématiquement des tests d'auto-évaluation avant et pendant les périodes de scolarité ;
  - Incluant dans les périodes de scolarité une séquence de formation sur la transition professionnelle ;
  - Offrant aux apprenants la possibilité d'être accompagnés par un coaching individualisé ;
- Former les magistrats au traitement de masse, à la gestion de la charge de travail et à la gestion du temps d'audience en formation initiale et continue ;
- Développer en formation initiale des modules de formation consacrés à l'encadrement d'équipe et au management, notamment de l'équipe juridictionnelle ;
- Former les futurs magistrats et maintenir la formation des magistrats durant leur parcours professionnel aux règles et enjeux statutaires en matière de mobilité et de gestion de carrière ;
- Faire intervenir le ministère de la Justice en formations initiale et continue, sur des thématiques nécessitant l'apport d'une expertise technique (notamment sur le statut des magistrats, la déontologie, etc.) ;
- Amélioration et satisfaction :
  - Pourcentage (devant être supérieur ou égal à 70 %) de magistrats se déclarant satisfaits ou très satisfaits de l'adéquation entre la formation reçue et les compétences nécessaires à l'exercice de leur activité professionnelle quotidienne.
  - Pourcentage (devant être supérieur ou égal à 70 %) de magistrats déclarant que les formations continues suivent leurs besoins exprimés en termes de développement des compétences.

## Leviers d'action

Pour la formation initiale, l'ENM prévoit l'introduction systématique d'un e-portfolio pour chaque apprenant issu du concours professionnel, en complément du livret pédagogique, pour suivre les progrès de chacun en lien avec l'APC. Ce portfolio, enrichi par un diagnostic de compétences en début et en fin de scolarité, permettra aux CRF d'ajuster leur accompagnement de manière plus ciblée. En parallèle, l'ENM développera des modules et ateliers de formation portant sur des enjeux pratiques afin de faciliter la prise de fonction des futurs magistrats comme la gestion de la charge de travail, du temps d'audience et du traitement des contentieux de masse. En formation continue, l'ENM envisage de personnaliser davantage les parcours, notamment à l'aide d'une refonte de l'OFL et d'un dispositif numérique d'aide à l'orientation. Une première phase d'individualisation est prévue pour les nouveaux chefs de cour et de juridiction à partir de 2025, qui bénéficieront de bilans personnalisés pour choisir les modules les plus adaptés à leurs nouvelles fonctions. Si cette expérimentation se révèle concluante, ces bilans de compétences et tests de personnalité managériale, actuellement effectués par le secrétariat général, pourraient être réalisés par l'ENM au moyen de ressources internes, sous réserve de l'obtention des crédits nécessaires, et cette individualisation du parcours de formation pourra être élargie à d'autres situations de changement de fonction, avec un accompagnement spécifique pour chaque transition de carrière.

Par ailleurs, l'ENM développera un soutien pédagogique pour les magistrats en exercice en renforçant les compétences transversales, telles que la gestion du stress, la communication, et le leadership, afin de mieux répondre aux évolutions contemporaines de la magistrature et des attentes de l'institution.

Enfin, l'ENM continuera de faire appel à son autorité de tutelle, en particulier à la sous-direction des ressources humaines de la magistrature, tant en formation initiale qu'en formation continue, pour participer à la formation sur des sujets techniques pour lesquels une expertise est nécessaire, portant notamment sur le statut et la déontologie des magistrats ainsi que sur les enjeux en matière de mobilité et de gestion de carrière.

## **Axe Opérationnel 4 : Poursuivre et consolider une formation professionnalisante et innovante pour les juges non professionnels et collaborateurs de justice**

### **État des lieux**

Le département des formations professionnelles spécialisées (DFPS) de l'ENM conçoit et met en œuvre des formations professionnalisantes destinées aux juges non professionnels et aux collaborateurs de justice. Ce département adopte une APC, méthode pédagogique qui permet d'adapter la formation aux besoins spécifiques de chaque public en fonction des compétences requises pour l'exercice de leurs fonctions judiciaires. Cette approche centrée sur l'apprenant prend en compte la diversité des profils et vise à fournir une formation cohérente, facilitant ainsi l'acquisition et le développement des compétences essentielles à l'exercice de leurs attributions. Pour la conception des modules de formation intégralement rédigés en interne, les contenus et supports sont élaborés par des coordonnateurs de formation, magistrats expérimentés, avec le soutien de conseillères pédagogiques ce qui garantit une expertise ciblée. Ces modules sont ensuite animés par des formateurs pairs, eux-mêmes régulièrement formés et accompagnés par le département. Cette démarche assure non seulement la qualité et la pertinence du contenu, mais aussi le renforcement continu des compétences pédagogiques des formateurs, contribuant ainsi à l'efficacité et à l'efficacé des formations dispensées de manière uniforme sur l'ensemble du territoire.

Le DFPS s'engage également dans un suivi rigoureux des formateurs, offrant des outils de développement professionnel tels que des livrets réflexifs, des sessions d'auto-positionnement, et une mallette pédagogique en ligne avec des ressources variées (exemples de déroulés, scénarios pédagogiques, et activités interactives). Ces outils permettent aux formateurs de maintenir une posture centrée sur l'apprenant et de se perfectionner en continu, notamment grâce à des ateliers pédagogiques (par exemple, sur la scénarisation des cours et l'évaluation formative). Les observations de cours et les débriefings post-séance avec les formateurs, organisés par les coordonnateurs et conseillers pédagogiques, favorisent l'amélioration continue et l'appropriation de l'APC dans un cadre structuré de développement professionnel.

### **Indicateurs de performance**

- **Conception et mise en œuvre de la formation**
  - Généraliser l'intégration de l'APC dans la formation des publics du DFPS au plus tard en 2027 en établissant un référentiel des compétences de tous les publics du département servant de base à la conception des formations ;
  - Taux de participation supérieur à 50 % des apprenants du DFPS aux sessions de formations (personnes inscrites/personnes présentes) ;
  - Taux de participation supérieur à 70 % des formateurs aux formations de formateurs (formateurs convoqués/formateurs présents) ;
- **Réussite et transfert de compétences**
  - Développer en formation initiale et en formation continue nationale (juges consulaires, conciliateurs de justice, délégués du procureur) des outils permettant l'évaluation des compétences des apprenants ;
  - Amorcer en formation continue nationale (juges consulaires, conciliateurs de justice, délégués du procureur) la mise en place d'outils permettant l'évaluation des transferts de compétence ;
  - Mettre en place, évaluer et déployer progressivement une session pilote dès 2026 pour les juges consulaires ;

- Mettre en place au moins une nouvelle action de formation initiale par an pour les attachés de justice et les assistants spécialisés à partir des retours d'évaluations des formations existantes ;
- Accroître le ratio annuel des places des attachés de justice et des assistants spécialisés au sein des actions de formation continue nationale et déconcentrée lorsqu'elles sont en lien avec leurs fonctions ;
- Adapter la fréquence des sessions de formation en fonction du nombre des conseillers prud'hommes à former et de leur situation géographique.  
Indicateur : nombre de conseillers prud'hommes à former/nombre de sessions organisées/nombre de lieux de formation.
- Favoriser la présence des conseillers prud'hommes aux ateliers lors du renouvellement général 2026-2029 en les reconvoquant au moins une fois  
Indicateur : nombre de CPH apprenants et nombre de CPH absents sur 1<sup>ère</sup> convocation.
- Adapter la formation continue des publics du DFPS aux contraintes des apprenants issus de la société civile, notamment en ayant recours au distanciel ou en s'appuyant sur la formation continue déconcentrée.  
Indicateur : nombre de formations en distanciel par an et nombre de formations par régions par an.
- Proposer des sessions de formations pour les magistrats à titre temporaire et les avocats honoraires exerçant des fonctions juridictionnelles en lien avec leurs nouvelles attributions depuis la loi organique du 22 décembre 2021 et celle du 20 novembre 2023  
Indicateur : Atteindre un taux de formation de 75% des convoqués par an.
- Proposer des sessions de formation initiale pour les assesseurs exploitants agricoles.  
Indicateur : Atteindre un taux de formation de 50% des convoqués par an.
- Développer la formation obligatoire des nouveaux présidents des tribunaux de commerce.  
Indicateur Atteindre un taux de formation de 75% des convoqués par an.
- Adapter le suivi de la formation initiale des assesseurs des pôles sociaux à la loi du 20 novembre 2023.  
Indicateur : Atteindre un taux de formation de 50% des convoqués par an.

### Leviers d'action

Le DFPS prévoit d'intensifier la mobilisation d'experts et de praticiens pour enrichir les formations de contenus encore plus adaptés aux réalités des juges non professionnels et des collaborateurs de justice. L'intégration de pratiques pédagogiques innovantes, telles que l'utilisation d'activités interactives et réflexives, ainsi que le renforcement de la collaboration interinstitutionnelle, font également partie de sa stratégie pour améliorer l'efficacité de la formation. Un suivi et une évaluation continue des formations sont essentiels pour ajuster les contenus aux évolutions de la pratique judiciaire et des attentes des apprenants. La modification du décret de 1999, visant à faciliter le recrutement de pédagogues qualifiés, doit permettre au DFPS d'ancrer l'APC au sein de ses formations tout en assurant que les contenus répondent aux exigences croissantes de professionnalisation dans le domaine judiciaire.

## **Axe Opérationnel 5 : Développer par la formation des magistrats et futurs magistrats la conscience de leur action au service de l'Etat de droit et la dimension européenne et internationale de leur identité professionnelle**

### **État des lieux**

L'ENM promeut les valeurs fondamentales de l'Etat de droit. Ainsi, les valeurs et principes fondamentaux guidant l'exercice du magistrat sont pleinement intégrés dans les formations dispensées par l'ENM. Dans ce cadre, le département international de l'ENM joue un rôle essentiel dans la formation des magistrats français et étrangers, conformément à sa stratégie 2023-2027 adoptée fin 2022, qui vise à créer une communauté judiciaire internationale partageant les valeurs de l'Etat de droit. Pour ce faire, il soutient activement la formation européenne et internationale des magistrats à travers l'élaboration et la gestion de projets européens, facilitées par le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ), qui favorise les stages et les formations croisées. Le REFJ, constitué à l'initiative de l'ENM en 2000, constitue un vecteur important d'influence de la France et propose le financement de nombreuses formations au bénéfice des magistrats français. Le Réseau euro-arabe de formation judiciaire a également développé fortement ses activités sous l'impulsion de l'ENM et constitue une enceinte importante de dialogue avec les instituts de formation de cette zone. L'ENM mobilise également l'expertise des magistrats français pour contribuer à la formation continue de leurs homologues étrangers, permettant ainsi un échange réciproque de bonnes pratiques et sensibilisant les magistrats français aux enjeux internationaux. L'ENM favorise ainsi, via son activité internationale, le dialogue opérationnel sur des sujets identifiés comme particulièrement stratégique pour les juridictions mais aussi les instances diplomatiques dans la continuité de la stratégie interministérielle d'influence par le droit. En parallèle, l'ENM intègre la dimension internationale dans sa formation initiale par l'intermédiaire de pôles transversaux tels que le pôle "Dimension internationale de la justice" et le pôle "Humanités judiciaires", qui sensibilisent les auditeurs et les stagiaires issus du concours professionnel à leur rôle dans un contexte judiciaire élargi tout en abordant des thèmes clés comme la culture judiciaire, l'éthique et la déontologie. L'objectif est d'assurer que tous les apprenants, qu'ils suivent une formation longue ou courte, développent une identité professionnelle qui intègre pleinement cette dimension internationale, renforçant ainsi la coopération judiciaire mondiale.

### **Indicateurs de performance**

- Organiser au moins une activité de formation par an pour le REFJ ;
- Disposer d'un représentant de l'ENM dans chacun des groupes de travail du REFJ relevant de la compétence de l'ENM ;
- Participer à l'organisation d'au moins une activité de formation par an pour le Réseau euro-arabe de formation judiciaire ;
- Sensibiliser les magistrats français, en lien avec la formation continue, aux exigences et contraintes de l'expertise internationale via des interventions au moins une fois par an du département international en formation continue auprès d'un public de magistrats intéressés par ces enjeux ;
- Améliorer la lisibilité, au sein du catalogue de formation continue, de l'offre de formation dédiée à la dimension internationale et européenne de la justice et notamment les formations du REFJ ouvertes aux magistrats français ;
- Atteindre 90 % de suivi des sessions de formation relatives à la dimension internationale de la Justice parmi l'ensemble des apprenants en FI ;
- Créer, avant le 31 décembre 2027, un module de formation à dimension européenne et internationale portant sur les enjeux numériques (intelligence artificielle, etc.) tant en formation initiale qu'en formation continue.



## Leviers d'action

Pour renforcer cette dimension européenne et internationale, l'ENM encouragera la diffusion des propositions du REFJ auprès des magistrats français et augmentera la visibilité des livrables issus des projets européens, notamment en fournissant des outils de formation accessibles et en favorisant un travail transversal au sein de chaque sous-direction. En dehors de la diffusion de l'offre du REFJ, l'essentiel des leviers de l'ENM au sein de ce réseau se concentre sur sa représentation au sein de l'assemblée générale et de chacun des groupes de travail, assurée en transversalité par tous les services compétents de l'École. Par ailleurs, chaque année, l'ENM intégrera des séquences sur la dimension internationale et des conférences relatives à l'État de droit dans le cursus de formation initiale. Cette intégration garantira que tous les futurs magistrats comprennent l'importance de leur rôle dans le maintien de l'État de droit. Une attention particulière sera portée à l'actualisation des formations pour refléter les enjeux contemporains, et à la sensibilisation des magistrats aux exigences de l'expertise internationale, en lien avec les formations continues. L'ENM poursuivra également le développement de son expertise à l'international, favorisant le recours à l'expertise des magistrats français dans des projets internationaux et assurant ainsi leur implication dans des formations à l'étranger.

## **Axe Opérationnel 6 : Former les magistrats étrangers et développer le renforcement d'instituts de formation judiciaire**

### **État des lieux**

Conformément à l'article 1-1 du décret du 5 mai 1972, l'ENM est investie d'une double mission internationale : assurer la formation des magistrats et futurs magistrats étrangers, et promouvoir la coopération européenne et internationale dans le domaine judiciaire. Cette mission vise à diffuser l'expertise juridique et judiciaire française tout en contribuant au développement des systèmes judiciaires étrangers. Le département international de l'ENM joue un rôle central dans cette mission en organisant des actions de formation continue pour les magistrats étrangers, tout en collaborant avec divers partenaires pour créer ou renforcer des instituts de formation judiciaire à l'étranger. Cette mission historique de l'ENM est toujours d'actualité, en fonction des projets financés par des bailleurs de fonds internationaux, et généralement remportés avec l'appui de l'opérateur Expertise France. Parallèlement, l'École accueille aux côtés des auditeurs de justice ou stagiaires du concours professionnel à Bordeaux, pour des cycles théoriques et pratiques de six mois ou un an, des magistrats étrangers (environ 4 ou 5 par an en 2024 et 2025), qui deviennent des points d'appui pour la France à long terme et contribuent à familiariser les auditeurs de justice avec l'environnement international.

Pour répondre aux besoins croissants des magistrats étrangers, et rationaliser les flux de demandes qui parviennent à l'École, tout en proposant des formations de qualité, le département international de l'ENM a élaboré un catalogue international de formations complet et diversifié. Ce catalogue propose des modules de formation innovants qui intègrent les dernières avancées technologiques et pédagogiques, permettant ainsi à l'ENM de s'adapter avec agilité aux évolutions et aux spécificités des systèmes judiciaires internationaux tout en tenant compte des domaines les plus prégnants sur le plan opérationnel, tels que la lutte contre la criminalité organisée ou la corruption. En parallèle, le département international postule chaque année aux appels à projets de la Commission européenne en matière de formation et porte tous les ans un à deux projets intra-européens aux côtés de plusieurs écoles européennes par ailleurs membres du REFJ. Ces partenariats renforcent la portée et l'impact des actions de formation de l'ENM sur la scène internationale, tout en favorisant l'échange de bonnes pratiques dans l'intérêt de l'École et le développement d'une culture judiciaire commune. Cette approche multiforme et dynamique permet à l'ENM de consolider son rôle d'acteur majeur dans la formation judiciaire à l'échelle mondiale, tout en répondant de manière ciblée et efficace aux besoins spécifiques des magistrats étrangers dans un contexte judiciaire en constante évolution et une concurrence étrangère croissante dans le domaine juridique. L'ensemble de ces actions s'inscrit dans la stratégie interministérielle d'influence par le droit, et contribue plus particulièrement à la diffusion de l'Etat de droit dont la formation judiciaire constitue une composante importante.

### **Indicateurs de performance**

- Conclure ou renouveler un partenariat par an via un accord de coopération avec un institut de formation judiciaire ;
- Participer annuellement à au moins un projet de renforcement d'école ;
- Développer des formations mutualisées ainsi que des échanges entre magistrats français, européens et internationaux en visant :
  - Au moins 4 magistrats étrangers par an accueillis en formation d'une durée supérieure à 3 mois ;
  - Au moins 100 magistrats étrangers par an accueillis à l'ENM dans le cadre de sessions proposées aux différents catalogues ;

- Un taux de satisfaction constant d'au moins 80% pour les formations du catalogue international de l'École (organisées par le département international)
- Un nombre de magistrats ou professionnels du droit, français et étrangers, formés par an supérieur à 3000 personnes dans le cadre de l'activité européenne et internationale de l'ENM.

### **Leviers d'action**

Pour élargir et pérenniser son impact à l'international, l'ENM renforcera ses partenariats institutionnels afin de diversifier les modes de financement des projets, augmentant ainsi la portée de ses actions de formation. En outre, l'ENM adaptera son offre en diversifiant les formats de formation, en adaptant leur durée aux besoins de chaque public et en incluant des approches hybrides, le recours à des réseaux internationaux et des plateformes numériques notamment dans le cadre de l'animation de son réseau de magistrats étrangers formés EUNOMIE. Ces initiatives visent à optimiser l'accessibilité des formations, en proposant des modalités adaptées aux contraintes et besoins des magistrats étrangers et des instituts de formation judiciaire à travers le monde.

## **AXE STRATEGIQUE 3- Rénover la contribution de l'ENM à la recherche et développer les échanges avec le monde académique**

### **Axe Opérationnel 1 : Développer une stratégie de recherche portant sur les pratiques judiciaires et les sujets émergents**

#### **État des lieux**

Depuis que la recherche constitue une mission de l'École, l'ENM a principalement adopté une approche réactive, répondant aux propositions de projets initiées par des chercheurs ou des laboratoires universitaires. Cette dynamique a permis de soutenir certaines études pertinentes, mais elle a aussi limité l'influence directe de l'ENM dans l'orientation des recherches.

Or, le département recherche et documentation (REDOC) de l'ENM joue un rôle clé dans le développement de la recherche sur les pratiques judiciaires. Par des partenariats diversifiés (financements, collaborations, participation à des projets de recherche), il a assuré la mission de recherche de l'École, contribuant à enrichir la compréhension des pratiques judiciaires. En complément, les publications régulières dans les revues *Cahiers de la justice* et *Justice actualité* facilitent la diffusion des travaux de recherche auprès de la communauté judiciaire et académique. L'ENM participe également aux travaux de l'Institut Robert Badinter (anciennement IERDJ), apportant des thématiques et orientations de recherche spécifiques pour soutenir sa mission. À la suite d'une réflexion collective menée en 2021 sur la place de la recherche, le REDOC s'oriente aujourd'hui vers l'élaboration d'une stratégie de recherche propre à l'ENM, renforçant son rôle et sa visibilité dans les domaines de recherche judiciaire sous son propre label. Plus particulièrement, les évolutions en matière d'IA sont extrêmement rapides et incertaines à plusieurs égards. Les travaux de recherche projetés doivent être intégrés dans les différents cycles de formation proposés par l'ENM. L'École souhaite ainsi orienter les recherches vers des sujets prioritaires, tout en offrant un accès privilégié aux contextes professionnels des magistrats, afin de favoriser des travaux en phase avec les réalités de la pratique judiciaire.

#### **Indicateurs de performance**

- Procéder au recrutement de 3 chercheurs chargés de mettre en œuvre la stratégie pluriannuelle de recherche ;
- Développer des projets de recherche portant sur l'intelligence artificielle et la pratique professionnelle des magistrats à concurrence de 10 publications et 2 à 4 colloques sur le sujet d'ici 2027 ;
- Intégrer 4 actions de recherche par an dans les formations dispensées par l'ENM ;

#### **Leviers d'action**

L'ENM mobilisera son conseil scientifique, tel qu'établi dans le règlement intérieur, pour orienter et superviser les choix thématiques des projets de recherche. Cette instance, renforcée si nécessaire, contribuera à aligner les recherches avec les objectifs stratégiques de l'ENM en matière de formation et de pratiques judiciaires. En se dotant d'une feuille de

route annuelle, l'ENM pourra mieux guider ses partenariats et ses projets, en assurant que les travaux de recherche bénéficient directement aux formations qu'elle dispense.

La recherche en matière d'intelligence artificielle au sein de l'École se donne un double objectif. D'une part, faire de l'École un acteur institutionnel impliqué dans les transformations numériques du monde judiciaire. D'autre part, utiliser le fruit de cette recherche pour alimenter les formations, initiale et continue, en matière d'intelligence artificielle en anticipant les transformations technologiques et les évolutions réglementaires qui les accompagnent, afin d'offrir aux magistrats un accompagnement stratégique dans la transformation numérique de leurs fonctions.

Enfin, la sous-direction des études contribuera à définir le programme de recherche de l'ENM pour garantir que les sujets abordés soient en adéquation avec les enjeux contemporains. Les travaux issus du cycle approfondi d'études judiciaires, du plan de formation des cadres de juridictions et du cycle dédié aux enjeux de la justice civile seront diffusés à l'ensemble des magistrats.

## Axe Opérationnel 2 : Favoriser la participation des magistrats aux travaux académiques

### État des lieux

Actuellement, les revues de l'ENM, telles que *Justice actualité* et, dans une moindre mesure, *Cahiers de la justice*, permettent aux magistrats de l'ordre judiciaire de partager leurs perspectives sur des thématiques sélectionnées par les comités de rédaction. Bien que ces contributions enrichissent les échanges professionnels, elles n'impliquent pas les magistrats dans des travaux académiques de fond. La refondation de la recherche au sein de l'ENM vise à intégrer davantage les magistrats dans les projets de recherche, notamment en les associant aux thématiques choisies dans le cadre de la nouvelle stratégie de recherche de l'École. Ce renforcement de leur implication permettrait de valoriser les contributions des magistrats dans un cadre académique et de favoriser une meilleure compréhension des enjeux judiciaires en recherche.

### Indicateurs de performance

- Mobiliser dès 2025, 5 élèves magistrats ou magistrats, et à horizon 2027, 20 élèves magistrats ou magistrats, contribuant à une action de recherche portée par l'ENM et intégrée dans les formations dispensées ;
- Utilisation des revues de l'ENM, et en particulier de la Revue *Justice actualité*, pour diffuser les actions de recherche initiées par l'École ;
- Création d'un catalogue annuel des actions de recherche de l'ENM dont la diffusion devra être le plus large possible (juridictions et administration centrale, monde académique).

### Leviers d'action

L'ENM mettra en place les conditions nécessaires pour encourager la participation des magistrats à des actions de recherche institutionnelles intégrées ensuite aux formations dispensées par l'ENM. Par ailleurs, les élèves-magistrats auront la possibilité de s'impliquer dans des projets de recherche en lien avec leur formation initiale, renforçant ainsi leurs compétences analytiques et leur compréhension des pratiques judiciaires. Ces initiatives contribueront à rapprocher les magistrats du monde académique, enrichissant à la fois la recherche et la formation, et favorisant une diffusion accrue des connaissances issues des pratiques judiciaires.



## PARTIE 2 : DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE A L'ÉCHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE

### AXE STRATEGIQUE 4 - Faire connaître l'ENM en France et à l'international

#### Axe Opérationnel 1 : Renforcer les formations interprofessionnelles au sein des réseaux judiciaires et les échanges avec la profession d'avocat

##### État des lieux

L'ENM développe des échanges interprofessionnels avec plusieurs écoles du réseau des écoles du service public (RESP), permettant aux auditeurs de justice de découvrir les enseignements et parcours d'autres établissements de formation de la fonction publique.

Une collaboration particulièrement enrichissante s'est établie avec l'École nationale des greffes, où les greffiers stagiaires partagent certaines sessions de formation avec les auditeurs de justice, renforçant ainsi la compréhension mutuelle des rôles et contraintes auxquels chacun fait face en juridiction. Par ailleurs, chaque année, l'ENM accueille des élèves issus de différentes écoles du RESP, contribuant à des échanges d'idées et de pratiques. Sur le plan international, l'ENM se distingue en participant au concours THEMIS, qui offre aux auditeurs un cadre compétitif pour échanger avec leurs homologues européens.

L'interprofessionnalité connaît également une dynamique forte au soutien des relations entre les professions d'avocat et magistrat. En formation initiale, elle se traduit par la réalisation d'un stage de trois mois en cabinet d'avocat par les élèves-magistrats ainsi que l'accueil, pendant 6 mois en période d'études, d'un élève avocat par direction d'études effectuant son projet pédagogique individuel à l'ENM. En outre, la désignation d'un directeur adjoint de l'ENM au sein de la commission formation du Conseil national des barreaux (CNB), permet de réfléchir à la mise en œuvre, en formation initiale, de modules communs portant sur les questions d'éthique et de déontologie, afin d'offrir aux élèves avocats et magistrats un cadre partagé de valeurs et de pratiques professionnelles.

La mise en place d'un catalogue ENM des formations continues ouvertes aux avocats, et le recrutement de deux avocats en qualité de formateurs permanents à l'ENM illustrent cette dynamique. Par ailleurs, une journée nationale réunissant avocats, magistrats et greffiers est organisée chaque année, témoignant de cette volonté de rassembler les professionnels autour de défis communs et de renforcer les liens entre les différentes juridictions.

La formation continue soutient cet effort interprofessionnel en œuvrant à promouvoir le métier de magistrat auprès des étudiants universitaires, notamment à Paris, pour accroître son attractivité. Le département des formations professionnelles spécialisées joue un rôle essentiel en intégrant des publics extérieurs — outre les avocats, greffiers des tribunaux de commerce, administrateurs judiciaires et mandataires — dans ses sessions de formation. Cette ouverture permet un enrichissement mutuel des compétences et une meilleure compréhension des enjeux de chaque profession. Enfin, le département international de l'ENM organise des formations en France et à l'étranger, souvent avec le concours d'experts non magistrats, contribuant ainsi aux échanges internationaux et à la dynamique interprofessionnelle à l'échelle mondiale.

### Indicateurs de performance

- Accroissement de 10 % des interventions visant à présenter et promouvoir le métier de magistrat dans les universités et de façon plus générale auprès des jeunes publics (40 interventions en 2024 auprès des jeunes publics) ;
- Part des personnes formées au titre des "Publics extérieurs" supérieure à 10 % (soit tout apprenant n'étant pas magistrat judiciaire, magistrat à titre temporaire, magistrat honoraire exerçant des fonctions juridictionnelles, attaché de justice ou assistant spécialisé) ;
- Part des actions de formations continues déconcentrées ouvertes aux publics extérieurs d'au moins 5 %.

### Leviers d'action

L'ENM intensifiera ses collaborations avec d'autres écoles et augmentera les temps de formation communs pour favoriser la cohésion entre les différents métiers du système judiciaire. La formation continue, grâce à ses réseaux académiques et professionnels, organisera des présentations pour promouvoir le métier de magistrat auprès des étudiants. Le DFPS, pour sa part, développera des partenariats formels avec les ordres professionnels via des conventions et mènera des actions de communication visant à mieux faire connaître son offre de formation aux publics extérieurs. Le département international poursuivra quant à lui les projets intra-européens et internationaux, en intégrant un large éventail de professions judiciaires pour renforcer le positionnement de l'ENM comme un acteur clé de la formation judiciaire internationale.

## **Axe Opérationnel 2 : Accroître la connaissance de la magistrature auprès du grand public**

### **État des lieux**

Depuis près de quatre ans, l'ENM met en œuvre un important effort d'ouverture sur la société pour renforcer la notoriété de la magistrature et de l'École auprès du grand public, des décideurs et des médias. Le service communication de l'ENM a développé une stratégie d'influence pour valoriser la qualité et l'exigence des formations initiale et continue, attirer les meilleurs candidats et lutter contre l'auto-censure de certains publics éloignés de la profession. Cette démarche s'appuie sur une communication digitale active (site internet et réseaux sociaux) et des campagnes multi-canal ciblant les étudiants, les magistrats en exercice ainsi que les professionnels du secteur judiciaire. Le service communication cherche également à démocratiser l'accès aux métiers de juge ou de procureur auprès des jeunes (scolaires et étudiants) et de leurs parents, afin de diversifier le corps de la magistrature et susciter des vocations. Depuis 2024, l'École organise une journée portes ouvertes dans cette même perspective. Chaque année, l'ENM s'associe aux grands rendez-vous nationaux de promotion du droit auprès du grand public et plus particulièrement de la jeunesse, à l'instar de la Nuit du droit. La formation continue a renforcé cette ouverture en accueillant des journalistes de l'Association de la Presse Judiciaire (APJ) à certaines sessions et en multipliant les interviews de coordonnateurs de formation experts, notamment sur des thématiques comme les violences intrafamiliales. La sous-direction des études déploie des initiatives citoyennes avec la participation active des auditeurs, par exemple dans le cadre d'actions de sensibilisation dans les écoles (simulations d'audience) et du dispositif des cordées de la réussite. Par ailleurs, le DFPS contribue à faire connaître l'ENM en participant aux événements de ses publics cibles (congrès, audiences solennelles, assemblées générales), consolidant ainsi l'image de l'ENM auprès des professionnels exerçant des fonctions juridictionnelles ou concourant à l'activité judiciaire. Plus largement, les membres du comité de direction interviennent régulièrement dans le cadre de divers colloques extérieurs et cercles de réflexion de la société civile. Les formateurs sont régulièrement sollicités par divers médias grand public pour évoquer la formation judiciaire sur des thématiques identifiées, comme les violences intra-familiales.

### **Indicateurs de performance**

- Augmenter le nombre de visiteurs uniques et de pages vues sur nos plateformes numériques de 15 % d'ici 2027.
- Atteindre une croissance des audiences de 20 % par an sur 3 années s'agissant des réseaux sociaux Instagram, LinkedIn et Youtube ;
- Maintenir le nombre de visiteurs atteint en 2024 (environ 4500) sur l'ensemble des événements ouverts au grand public ;
- Structurer et augmenter l'accueil du jeune public à hauteur de +15% sur 3 années (en cumulé Paris et Bordeaux) via des opérations et des événements dédiés et adaptés aux scolaires, lycéens et étudiants ;
- Atteindre 2000 visiteurs "scolaires" annuels fin 2027 ;
- Création, avant le 31 décembre 2027, d'au moins une session de formation payante à destination des journalistes et des élus ;
- 100 élèves bénéficiaires du dispositif des cordées de la réussite ;
- 5 participations annuelles de l'ENM aux événements des publics spécialisés qu'elle forme.

- Renforcer la visibilité de l'ENM sur les salons étudiants (grand public ou spécialisé) en assurant la présence d'équipes de l'ENM variées (communication, auditeurs de justice, magistrats et CRF) sur au moins 3 salons chaque année ;
- Renforcer la coopération avec les écoles du RESP sur 2 salons supplémentaires chaque année d'ici 2027 ;
- Organiser d'ici 2026, au moins 2 journées portes ouvertes annuelles (Paris-Bordeaux) pour atteindre 2000 participants fin 2027 ;
- Renforcer la participation de l'École à des colloques et/ou séminaires à hauteur de 3 par an.

### **Leviers d'action**

Pour pérenniser ces actions, l'ENM priorisera les projets de haute visibilité, tels que les événements d'ouverture et les salons étudiants en lien avec le ministère de la Justice. Une mise à niveau régulière du site officiel garantira une information claire et accessible. La formation continue pourra étendre les invitations à des sessions aux journalistes, élus et autres décideurs pour rapprocher l'ENM de la société civile et des politiques publiques. Enfin, une coordination étroite entre tous les services, notamment la sous-direction des études, le DFPS et le service communication, sera encouragée pour associer l'ensemble des acteurs de l'École aux actions de sensibilisation, et pour structurer des partenariats durables avec les instances représentatives des publics formés par l'ENM.

## **Axe Opérationnel 3 : Développer les échanges au niveau international**

### **État des lieux**

Depuis sa création, l'ENM suscite un fort intérêt en matière de coopération internationale et a participé à la fondation de nombreuses écoles de formation judiciaire en Europe et dans les pays francophones. Elle a également initié plusieurs réseaux de formation judiciaire internationaux, dont le Réseau européen de formation judiciaire, le Réseau euro-arabe de formation judiciaire et l'Organisation internationale pour la formation judiciaire, renforçant son image de modèle et de promoteur de l'État de droit. La prolongation de ces actions auprès du public étranger via l'animation du réseau EUNOMIE rassemblant les magistrats étrangers formés à l'ENM est une dynamique à entretenir, afin de créer un réseau pérenne et de maintenir des liens avec une communauté mondiale de praticiens du droit partageant les valeurs de l'État de droit. En matière de relations bilatérales, l'ENM contribue à sa reconnaissance à l'échelle internationale en intégrant des magistrats étrangers dans ses promotions d'auditeurs et en organisant des stages internationaux pour les auditeurs de justice français. Ces échanges favorisent la création de liens et enrichissent la compréhension comparative des systèmes judiciaires. Le service communication soutient cette démarche en valorisant l'activité internationale de l'École sur son site et ses réseaux sociaux, en accompagnant les projets du département international, et en promouvant les événements organisés pour les auditeurs et partenaires étrangers.

### **Indicateurs de performance**

- Proposer au moins un événement annuel au réseau de magistrats étrangers formés via EUNOMIE ;
- Atteindre l'objectif de 10 % de nouveaux inscrits à EUNOMIE au sein des publics formés annuellement à l'ENM ;
- Maintenir une offre de formation pour les magistrats et auditeurs de justice français pour environ 400 participants annuels sous réserve du maintien de la dotation du REFJ ;
- Présenter un projet européen par an comme leader au sein du programme Justice et participer à au moins un autre projet par an financé par la Commission européenne ;
- Développer des projets de recherche et des modules de formation à l'international portant notamment sur la criminalité organisée le numérique – dont l'IA.

### **Leviers d'action**

Pour renforcer l'impact de sa reconnaissance et de ses échanges à l'échelle internationale, l'ENM s'appuiera sur l'engagement de l'ensemble des services afin de contribuer aux travaux des réseaux internationaux et de dynamiser le réseau EUNOMIE. Elle maintiendra une veille et des ressources internes lui permettant de postuler efficacement à des projets européens et d'en assurer le portage afin de faire bénéficier l'ensemble de l'École d'outils utiles et innovants. Le service communication poursuivra la modernisation des outils numériques afin d'améliorer la diffusion des activités internationales de l'ENM.

## PARTIE 3 : PILOTAGE, GESTION ET FONCTION SUPPORT

### AXE STRATEGIQUE 5 - Améliorer la capacité d'innovation au service de l'ensemble des missions de l'École

#### Axe Opérationnel 1 : Déployer des dispositifs innovants afin d'améliorer la qualité de la formation

##### État des lieux

Le service 3.0, devenu service d'appui à la pédagogie (SAP), a permis à l'ENM d'intégrer, dans ses enseignements, les supports numériques. Cette action a permis de limiter les effets de la période COVID sur la poursuite des enseignements.

Cette transformation, soutenue par le SAP, s'articule autour de trois formes d'accompagnement pédagogique : institutionnel, collectif et individuel. Les formations de formateurs ont été renforcées et adaptées pour intégrer l'APC, avec un accent mis sur la pédagogie active et le feedback. La formation continue privilégie des méthodes interactives, incluant des outils numériques comme les MOOC et e-learning. Le DFPS innove avec des formations hybrides et des cas immersifs, tandis que le département international intègre ces innovations dans ses programmes pour les magistrats étrangers. Cette approche globale vise à professionnaliser tous les acteurs du système judiciaire, en s'adaptant aux spécificités de chaque public et en exploitant les nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle. La constitution d'un groupe de travail dédié a abouti à la formation des formateurs de l'ENM sur ce thème, pour enrichir les pratiques pédagogiques.

Fort de cette expérience, l'ENM doit, dans les années à venir, envisager le renforcement de sa capacité d'innovation dans toutes ses missions : en matière de recrutement en recherchant la meilleure adaptation des modes de sélection aux profils constitutifs des viviers disponible, dans la formation des jurys, dans l'organisation des processus de recrutement et dans sa mission principale de formation.

##### Indicateurs de performance

- Déployer au moins un dispositif annuel innovant par sous-direction de formation (micro-learning, podcasts, serious game, codéveloppement, etc.) ;
- Mettre en place avant 2027 un système d'information des apprenants (conseillers prud'hommes et assesseurs des pôles sociaux) leur permettant de connaître le niveau d'avancement de leur parcours de formation e-learning et le terme de leur délai pour se former
- Rendre accessible sur les smartphones avant 2027, le parcours e-learning de formation initiale obligatoire des assesseurs des pôles sociaux et des conseillers prud'hommes dispensé en distanciel

##### Leviers d'action

Le déploiement de dispositifs innovants procèdera de l'anticipation des évolutions pédagogiques susceptibles d'améliorer l'atteinte des objectifs pédagogiques, de l'adaptation de notre stratégie dans l'évolution de la gouvernance de l'École aux enjeux mouvants auxquels elle est confrontée et en positionnant la recherche comme vigie des innovations susceptibles d'impacter le monde du droit.

## Axe opérationnel 2 – Adapter le schéma directeur numérique à une démarche performancielle

### Etat des lieux

L'évolution de la société numérique induit un profond changement de modèle pour les organisations :

- Le système d'information (SI) dépasse « l'informatique » qui devient une notion réductrice ;
- Le système d'information ne concerne plus uniquement les agents utilisateurs mais regroupe également les échanges avec les usagers extérieurs et les partenaires ;
- Le système d'information est un véritable contributeur à la chaîne de valeur de l'École.

La démarche d'élaboration du schéma directeur numérique de l'École s'est achevée en 2023. Une première étape d'état des lieux a permis de dresser le diagnostic de l'École sur le plan fonctionnel, organisationnel et technique. Il en ressort que les domaines et les besoins métiers sont globalement bien couverts, mais de nombreuses applications sont obsolètes, vieillissantes, à l'ergonomie repoussante et complexes à utiliser. L'organisation est orientée pour satisfaire les utilisateurs, qui confirment la qualité du support technique, qu'ils jugent disponible et engagé. Cependant, les processus de gestion de leurs sollicitations, pourraient être davantage structurés pour gagner en efficacité et limiter la contribution des experts techniques du service informatique et audiovisuel, qui pourraient être davantage concentrés sur les projets d'évolution.

Dans un deuxième temps, un recensement des besoins a permis d'élaborer la liste des projets répondant aux attentes des métiers et aux points à améliorer, puis, de construire plusieurs scénarii de feuilles de route pluriannuelles. Ce schéma directeur numérique ambitieux concluait alors à la valorisation de 85 actions.

Ce nombre conséquent doit être confronté à un principe de soutenabilité, tant en matière budgétaire qu'en moyens humains.

Quatre axes sont ainsi priorisés sur la périodicité du présent COP, nonobstant l'évolution de progiciels désormais désuets qu'il est indispensable de remplacer (Sirep@net pour le SI financier, mais également les SIRH).

**Axe 1 : Faciliter la gestion et le suivi de la scolarité.** L'École mettra à disposition un système centralisé regroupant à la fois les évaluations sommatives de la scolarité et les données pédagogiques non qualifiantes, fournissant ainsi à l'auditeur la possibilité de suivre sa progression tout au long de son parcours. Ce nouveau dispositif sera initialement proposé aux auditeurs de justice avant d'être progressivement déployé pour l'ensemble des apprenants formés par l'établissement.

**Axe 2 : Améliorer l'accessibilité de l'OFL, et contribuer ainsi à augmenter le nombre de bénéficiaires extérieurs moyennant contribution financière.** Cet axe est par ailleurs favorisé par la certification Qualiopi de l'offre de formation continue de l'École.

**Axe 3 : Appropriation par les agents de l'École de leur environnement numérique de travail et accompagnement des utilisateurs.** L'École s'engage à mettre en place un processus d'accueil et d'accompagnement d'un nouvel arrivant (équipements, applications, droits, accompagnement à la prise en main, formation, etc.) et à doter les auditeurs d'une carte agent afin de faciliter leur prise de fonction.



Axe 4 : Adopter une politique renforcée en matière de sécurité des systèmes d'information. Cet axe intègre diverses initiatives :

- Établissement d'un système de veille, de suivi et de remédiation des vulnérabilités de sécurité des solutions en place à l'ENM ;
- Renforcement de la protection des postes de travail par le déploiement d'une solution de chiffrement ;
- Migration des applications obsolètes ou en fin de support vers des environnements actualisés pour garantir leur pérennité et bénéficier du support technique des éditeurs ;
- Instauration d'un programme continu de sensibilisation et de formation aux bonnes pratiques en cybersécurité pour l'ensemble des utilisateurs.

Ces mesures forment un plan d'action complet qui combine des aspects techniques (veille, chiffrement, mise à jour) et humains (sensibilisation, formation) pour améliorer la posture globale de sécurité de l'établissement.

### Indicateurs de performance

- Pour l'axe 1 : enquête de satisfaction, objectif de 80 % de satisfaction en 2027 ;
- Pour l'axe 2 : augmentation du nombre de personnes extérieures s'inscrivant moyennant contribution financière à une formation dispensée par l'École (objectif + 30 % en 2027) ;
- Pour l'axe 3 : nombre de saisines dites tickets pour appui à l'utilisation de l'outil numérique (à distinguer du ticket incident) : objectif de diminution de 40 % en 2027 ;
- Pour l'axe 4 : délai de résolution des failles détectées : objectif de diminution de 25 % en 2027.

### Leviers d'action

À l'échelle étatique, les chantiers de transformation numérique ont objectivé l'impérieuse nécessité de disposer de ressources humaines dotées de technicités et compétences rares, et donc précieuses. La nécessité de fluidifier le recrutement de ces profils et de les fidéliser constitue tout autant un enjeu pour les opérateurs et donc pour l'École.

Le maintien de la certification Qualiopi constitue également un levier essentiel pour moderniser les pratiques pédagogiques et organisationnelles au sein de l'École.

## **AXE STRATEGIQUE 6 - Améliorer la durabilité du modèle de l'École**

### **Axe Opérationnel 1 : Élaborer et mettre en œuvre une charte d'engagement portant sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)**

#### **Etat des lieux :**

L'ENM s'engage dans une démarche de RSO, contribuant ainsi pleinement aux enjeux sociétaux et environnementaux par une gouvernance et des actions en faveur du développement social, de la santé et de la protection de l'environnement.

L'ENM s'engage à décliner sa politique RSO dans le cadre d'une gouvernance organisée autour de six thématiques fondamentales :

- Les droits de l'homme (devoir de vigilance, discrimination et groupes vulnérables, droits civiques et politiques, droit du travail, droits économiques, sociaux et culturels, etc.) ;
- Les relations et conditions de travail (relations employeur-employé, protection sociale, santé et sécurité au travail, etc.) ;
- L'environnement (prévention de la pollution, utilisation durable des ressources, protection de la biodiversité, lutte contre le changement climatique, etc.)
- La loyauté des pratiques (lutte contre la corruption, etc.) ;
- Les consommateurs (pratiques loyales, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, éducation et sensibilisation, etc.) ;
- La communauté et le développement local (éducation et culture, développement des compétences).

L'année 2025 permettra la désignation renouvelée d'un référent RSO pour l'ensemble des sites de l'École, qui dressera un état des lieux des actions déjà conduites en ce domaine, et proposera un plan pluriannuel permettant de consolider les actions entreprises et la mise en œuvre d'actions nouvelles. Ce plan se traduira sous la forme d'une charte d'engagement s'articulant autour des six thématiques évoquées ci-dessus et prendra la forme d'une dizaine d'engagements. L'élaboration d'une charte d'engagement comportant un plan pluriannuel des actions RSO est un préalable nécessaire.

#### **Indicateurs de performance**

- Réaliser et concrétiser l'ensemble des actions issues de la charte d'engagement RSO (objectif de 100 % en 2027) ;
- Développement de partenariats institutionnels locaux et nationaux en matière de RSO (ex : le délégué interrégional du secrétariat général, les membres du RESP) : objectif de cinq partenariats.

#### **Leviers d'action**

Pour concrétiser cette démarche, l'ENM prévoit d'intensifier les ressources humaines dédiées à la RSO, en renouvelant la désignation d'un référent RSO pour l'ensemble des sites, ainsi que des personnels ressources en relai. Un plan d'action actualisé permettra de clarifier et d'intensifier les engagements de l'École, favorisant des partenariats renforcés avec la ville de Bordeaux mais également le DIRSG pour des actions locales, ainsi qu'avec les membres du

réseau RESP pour des initiatives partagées autour de la durabilité et de la responsabilité sociétale.

## **Axe Opérationnel 2 : Être un relais majeur pour la mise en œuvre au sein de l'établissement des accords signés par le garde des Sceaux en matière d'égalité, et de qualité de vie et des conditions de travail**

Les accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), respectivement signés le 25 juin 2024 et le 2 septembre 2025 avec l'ensemble des organisations syndicales de fonctionnaires et de magistrats représentatifs, sont pleinement applicables et opposables, sur l'ensemble du territoire national, à l'ensemble des agents du ministère de la justice : magistrats, magistrates, fonctionnaires, agents contractuels, agentes contractuelles, stagiaires, élèves, auditeurs et auditrices de justice.

### **Axe Opérationnel 2-1 : Renforcer la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'ENM**

#### **État des lieux**

Le ministère de la justice a signé deux accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Si l'école s'est pleinement emparée des actions de l'accord du 20 janvier 2020, elle doit poursuivre son implication dans la mise en œuvre des actions de l'accord du 25 juin 2024.

Cet accord prévoit notamment que les écoles du ministère soient plus impliquées dans leur rôle de sensibilisation auprès des agentes et des agents.

#### **Indicateurs de performance**

- Personnels et élèves sensibilisés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (100 % des publics ciblés sensibilisés annuellement) ;
- Formations initiales et continues sur les thématiques de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (100 % des publics formés) ;
- Aménagements mis en place pour les auditrices déclarant une grossesse au cours de leur scolarité, dans le respect des règles statutaires applicables aux auditeurs de justice, notamment prévues dans le décret n°72-355 du 4 mai 1972 relatif à l'Ecole nationale de la magistrature (aménagements réalisés dans 100 % des cas).

#### **Leviers d'action**

L'ENM doit intégrer ces aspects dans son plan de formation.

### **Axe Opérationnel 2-2 : Veiller à la mise en œuvre de l'accord relatif à la qualité de vie et des conditions de travail au sein de l'ENM**

#### **Etat des lieux**

Le 2 septembre 2025, le ministère de la justice a signé un accord relatif à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Cet accord prévoit 35 mesures concrètes axées sur la santé

et la sécurité au travail, les collectifs de travail et les relations managériales, l'amélioration de l'accompagnement RH des personnels, et la sécurisation de l'environnement de travail des agentes et agents en matière immobilier et numérique.

Cet accord très ambitieux a vocation à s'appliquer pour une durée de 5 ans (sur la période 2025-2030) avec une évaluation à mi-parcours.

La formation des agents du ministère est essentielle pour la mise en œuvre de cet accord majeur, à plusieurs égards : former l'ensemble des agents et l'ensemble des encadrants au pilotage des collectifs de travail, au renforcement des pratiques managériales ; renforcer la culture de prévention des risques professionnels. Le rôle de l'ENM est fondamental et il importe de valoriser et de conforter les meilleures pratiques de l'Ecole.

Par ailleurs, la politique de qualité de vie et des conditions de travail doit constituer un axe interne significatif pour la feuille de route de l'école et dans sa gouvernance interne.

### **Indicateurs de performance**

- Ratio des personnels sensibilisés via des formations dynamiques en matière de QVCT; (100% des personnels sensibilisés) ;
- Ratio des actions mises en œuvre suite à l'établissement de la feuille de route QVCT.

### **Leviers d'action**

Plusieurs leviers d'actions sont à la disposition de l'ENM :

- Participer aux travaux avec les autres écoles du ministère, le secrétariat général et la DSJ sur la formation managériale des cadres du ministère ;
- Réalisation et actualisation régulière de son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT).
- Réalisation de feuilles de route relatives à la « qualité de vie et des conditions de travail » permettant, au vu des enjeux concrets de l'établissement de définir des axes d'amélioration sur les matières couvertes par le présent accord.

## **Axe Opérationnel 3 : Favoriser la performance individuelle et collective des personnels de l'École**

### **État des lieux**

L'ENM s'engage à inscrire sa politique RH dans les lignes directrices de gestion des ressources humaines du ministère de la Justice. Les lignes directrices de gestion pluriannuelles concernent la politique RH globale, la politique de mobilité et la politique en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. Elles sont articulées autour de trois grands objectifs : améliorer l'attractivité et fidéliser les agents (hors obligation statutaire de mobilité), déployer une politique RH reconnaissant le professionnalisme, les compétences et les responsabilités des agents, mettre en œuvre pour les agents une politique RH exemplaire.

Cette stratégie pluriannuelle RH se décline en actions dites engagements, au niveau du ministère de la Justice.

L'ENM s'engage à la déclinaison prioritaire au local de 3 actions, déclinées en 9 sous-actions :

1. Valoriser les métiers de l'École pour en renforcer l'attractivité :
  - a. Favoriser une politique de communication et de recrutement de la « marque employeur ENM » pour améliorer l'attractivité
  - b. Favoriser une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) via une cartographie des effectifs, des emplois et des compétences (mise à jour des fiches métiers)
  - c. Favoriser une politique de recrutement qui permette non seulement de gérer les compétences internes de manière efficace mais également de trouver des candidats adaptés aux profils recherchés. Il s'agit de professionnaliser les recruteurs, mais également d'améliorer le process de recrutement via notamment la dématérialisation de la procédure
2. Intensifier sa politique d'action sociale : bien qu'établissement public autonome, l'ENM s'engage pour permettre à l'ensemble de ses agents de bénéficier d'actions et aides similaires à celles offertes aux agents du ministère de la Justice :
  - a. Accroître et harmoniser l'accès à la restauration administrative
3. Développer le professionnalisme, les compétences et les responsabilités des agents :
  - a. Mettre en œuvre le schéma directeur pluriannuel de formation de l'École
  - b. Développer la politique d'accompagnement des parcours professionnels : procédure d'accueil pour favoriser l'intégration d'agents nouvellement affectés, développement du tutorat, promotion des missions du conseiller mobilité-carrière
  - c. Développer les compétences managériales des cadres : mettre en place un plan de formation continue spécifique pour les encadrants dans le domaine du management. Ce plan doit porter sur la reconnaissance de l'engagement professionnel des agents, la conduite du changement, l'organisation du travail avec la place du télétravail, la santé et la qualité de vie au travail des équipes, la promotion de l'égalité, de la diversité et de la laïcité et la prévention des risques psycho-sociaux. L'offre de formation à la conduite de l'évaluation professionnelle, aux obligations en matière de santé, de sécurité au travail et de droits syndicaux est renforcée. Ces formations seront obligatoires dans les six mois de la prise de poste de tout encadrant et seront à actualiser à échéances régulières selon les besoins de l'agent
  - d. Soutenir le développement professionnel : l'accompagnement des personnels a pour objectif de favoriser leur évolution professionnelle et de leur permettre d'être accompagnés aux différentes étapes de leur parcours, qu'il s'agisse des

prises de poste, des transitions professionnelles ou de la gestion de situations managériales ou interpersonnelles difficiles. Le coaching individuel ou collectif est ainsi développé afin d'aider les agents à mobiliser leurs ressources personnelles et professionnelles. La pratique et le déploiement du co-développement sont favorisés afin de développer les échanges entre pairs et de contribuer à la création de communautés professionnelles

- e. Accroître la participation des agents à la vie de l'École : les agents peuvent être consultés, ponctuellement, par voie dématérialisée. Ils sont encouragés et soutenus dans leurs capacités d'innovation et d'expérimentation dans leur service.

### Indicateurs de performance

- Nombre d'actions inscrites dans les lignes directrices de gestion locale des ressources humaines mises en œuvre (3 actions et 9 sous-actions : objectif de 100 % en 2027) ;
- Durée moyenne de vacance des emplois après mobilité sortante (objectif de réduction de 10% du temps moyen de vacance des emplois en 2027) ;
- Nombre de chefs de service formés à l'entretien de recrutement (objectif de 100 % des chefs de service ayant à réaliser des entretiens de recrutement) ;
- Taux de fréquentation de la restauration administrative (objectif : augmentation du nombre d'agents de l'ENM se restaurant via la restauration administrative de 15 % en 2027) ;
- Nombre de jours de formation continue par agent de l'École (objectif de 5 jours par an et par agent, pour l'ensemble des personnels, en 2027) ;
- Nombre de tuteurs formés et désignés : objectif de 10 tuteurs répartis entre les services en 2027 ;
- Nombre de nouveaux encadrants ayant bénéficié d'une formation en matière de management dans les six mois qui suivent leur prise de fonctions : objectif de 100 % en 2027 ;
- Nombre d'agents ayant bénéficié d'un coaching (individuel ou collectif) : objectif de + 30 % en 2027 ;
- Nombre de questionnaires de consultation adressés aux agents par an : objectif de + 50 % en 2027.

### Leviers d'action

L'ENM vise la stabilisation de ses équipes RH à travers un renouvellement de l'encadrement du service, renforçant l'encadrement intermédiaire pour assurer un soutien optimal des équipes. En termes de recrutement, le déploiement d'un système ATS (Applicant Tracking System) permettra de diversifier et de fluidifier les procédures, optimisant ainsi l'attractivité de l'École. La politique de qualité de vie au travail sera consolidée par des initiatives favorisant la flexibilité et la prise en compte des besoins individuels, renforçant les actions de sensibilisation et d'accompagnement. Un travail en collaboration avec la délégation inter régionale sur le développement de la marque employeur et l'animation du réseau pourra être mené.



## Axe Opérationnel 4 : Maîtriser les comptes de l'établissement

### État des lieux

Les règles de gouvernance et de gestion de l'École ont pour finalité de garantir leur bonne contribution aux objectifs de politique publique et leur association aux efforts de maîtrise des comptes publics.

À ce titre, l'École assure de son engagement dans une gestion vertueuse et performancielle qui au-delà des pistes d'économie et de maîtrise budgétaire qui s'imposent à tout opérateur majoritairement financé par une subvention pour charges de service public, se doit d'œuvrer à un budget à l'équilibre.

Dans un contexte désormais maîtrisé des obligations induites par la GBCP (gestion budgétaire et comptable publique), mais encore plus récemment renforcé par la responsabilité personnelle des gestionnaires publics, le sujet de la maîtrise des risques, par le biais du contrôle interne budgétaire et comptable, est un outil clé.

À ce titre, le plan d'actions met en exergue trois axes majeurs sur lesquels l'École s'engage à œuvrer :

- Améliorer la prévisibilité budgétaire, notamment quant à la masse salariale, et ainsi maîtriser le solde budgétaire établi à l'occasion du budget initial ;
- S'assurer de l'assimilation et la mise en application des règles en matière de dépense publique par l'ensemble des acteurs ayant à intervenir dans la chaîne de la commande/dépense publique ;
- Uniformiser les processus afin de favoriser l'implémentation dans le progiciel gestion des frais des déplacements (GFD) de l'ensemble des personnels du ministère de la Justice intervenant pour l'École et pouvant prétendre à remboursement des frais de mission (déplacements, hébergements, frais de bouche). En effet, cet applicatif permet de sécuriser l'ensemble de la chaîne de gestion (établissement de l'ordre de mission, implémentation des limites budgétaires établies dans la politique de voyage votée pour l'École, délai global de paiement extrêmement favorable).

Par ailleurs, en lien étroit avec la direction des services judiciaires, l'identification et la maîtrise du coût complet d'un auditeur de justice, constituent également un levier désormais fondamental de comptabilité analytique et de gestion financière liée.

### Indicateurs de performance

- Maîtriser et ne pas dégrader le solde budgétaire établi à l'occasion du budget initial (différentiel entre exécution définitive et prévisionnel d'exécution établi à l'occasion du budget initial), à subvention notifiée maintenue et hormis aléa exogène significatif de gestion ;
- Nombre de personnels nouvellement affectés à l'École et ayant à connaître de la commande publique ayant bénéficié d'une action de formation/sensibilisation dispensée en interne (objectif de 100 % en 2027) ;
- Ratio d'intervenants ayant été pris en charge via GFD vs/par voie de remboursement classique (40 % sont actuellement pris en charge hors GFD : objectif de réduction de 10 % par an à compter de la faisabilité numérique et organisationnelle) ;
- Identifier en lien avec la DSJ le coût complet d'un auditeur et assurer une maîtrise de ce coût moyen (indicateur de mesure : évolution de ce coût moyen avec un objectif minimal d'équilibre).

## Leviers d'action

La migration du système d'information financier Sirep@net demeure un sous-jacent de sécurisation numérique de la chaîne budgétaire et comptable.

La responsabilisation des services métiers dans le suivi financier est accentuée, en insistant sur l'importance d'une prévision et d'une consommation budgétaires rigoureuses. Cela se traduira par l'intégration dans le processus d'accueil d'un nouvel arrivant d'une action de sensibilisation, mais également par des dialogues de gestion renforcés au sein de l'École entre son secrétariat général et les services métiers pour coconstruire le budget et en suivre son exécution.

Nonobstant les bilatérales régulièrement organisées avec la direction des services judiciaires, les réunions techniques entre le secrétariat général de l'École et la sous-direction des finances, de l'immobilier et de la performance de la direction des services judiciaires, deux comptes rendus de gestion annuels, dont le second sera assorti d'un dialogue de gestion formalisé, seront mis en place pour s'assurer d'échanges réguliers entre l'École et l'autorité de tutelle budgétaire.

Par ailleurs, au titre de la cartographie des risques, a minima une action prioritaire et impactante sur le pilotage budgétaire de l'École sera mise en place annuellement en accord avec l'autorité de tutelle.

## **Axe Opérationnel 5 : Mise en place d'un dispositif de pilotage renforcé des ressources humaines et de la masse salariale**

### **État des lieux**

La Chancellerie a accompagné l'ENM dans la mise en œuvre du plan quinquennal 2023-2027 de recrutement et de formation de magistrats judiciaires par l'augmentation de son plafond d'emplois en LFI 2023 et 2024. Cette trajectoire de moyens humains, allant de pair avec les nouveaux objectifs opérationnels fixés à l'ENM pour les années à venir, doit s'accompagner d'une stratégie de pilotage renforcé de la masse salariale.

### **Indicateurs de performance**

Anticiper les évolutions des effectifs de l'ENM pour répondre au plan de charge et aux demandes de la Chancellerie :

- Dès 2025, construction d'un schéma d'évolution de la structure des effectifs sur la durée du COP ;
- Pour le budget initial 2027, fiabilisation de la masse salariale en fonction de l'évolution de la structure des effectifs sur l'année écoulée, et de l'expression des besoins formulés ;

### **Leviers d'action**

Les dialogues de gestion menés entre l'ENM et sa tutelle doivent permettre d'anticiper le plus tôt possible les évolutions d'emplois et de masse salariale nécessaires pour répondre au plan de charge de l'Ecole, dans une temporalité conciliable avec l'élaboration du projet de loi de finances.

Par ailleurs, un audit RH et organisationnel, internalisé ou non, pourrait permettre à l'ENM d'objectiver le besoin d'accompagner les objectifs opérationnels qui lui sont fixés pour les années à venir d'une véritable stratégie de pilotage de la masse salariale.

## **Axe Opérationnel 6 : Assurer la maîtrise des risques liés au fonctionnement de l'établissement**

### **État des lieux**

Le déploiement progressif du régime de responsabilité des gestionnaires publics, entré en vigueur le 1er janvier 2023, implique de mieux maîtriser les risques inhérents aux politiques publiques, qu'ils soient financiers ou métier, ou encore de déployer à plus grande échelle l'audit interne. Le Comité interministériel du contrôle et de l'audit internes (CICAI) a par ailleurs lancé des travaux sur la prise en compte de cette démarche au sein des opérateurs, afin de concilier les nécessaires exigences de la tutelle en matière de qualité de la gestion des risques et de l'audit interne, et le principe d'autonomie des opérateurs.

Dans ce contexte, la montée en compétences des fonctions support de l'ENM doit être maintenue, et même consolidée, *a fortiori* compte tenu de la croissance globale de son activité.

L'ENM doit donc poursuivre un objectif de maîtrise et de sécurisation de ses processus de gestion interne, et continuer à s'inscrire dans une démarche de contrôle interne. L'identification des risques, au travers d'une cartographie couvrant l'ensemble du périmètre des missions exercées par l'ENM, financier mais également métier, et l'élaboration d'un plan d'actions visant à apporter des réponses concrètes aux risques considérés comme sensibles, constituent la structure du dispositif de contrôle interne mis en place.

### **Indicateurs de performance**

- Pour la durée du COP et dès 2025 : mise à jour de la cartographie des risques financiers et du plan d'actions associé ;
- De 2026 à 2027 : extension de la démarche à l'identification de 3 risques métier et/ou financiers par an et mise à jour progressive de la cartographie des risques métiers ;
- 2027 : initialisation d'un référentiel des procédures pour l'ensemble des processus financiers et métier, avec l'appui du Secrétariat général, le cas échéant.

### **Leviers d'action**

Le déploiement du contrôle interne doit permettre de tendre, d'ici fin 2027, vers une démarche globale de qualité qui embarque les aspects budgétaire et comptable ainsi que les aspects métiers.

Ce dispositif pourra également venir alimenter, le cas échéant, la mise en place d'une démarche de certification des comptes de l'ENM, démarche prônée par le secrétariat général du ministère de la justice.

## **Axe Opérationnel 7 : Adapter les locaux de l'ENM à ses besoins et aux ambitions nationales en matière de politique immobilière de l'État**

### **État des lieux**

L'ENM connaît depuis plusieurs années un accroissement significatif de ses effectifs, nécessitant une expansion continue de ses locaux. Initialement construite à Bordeaux dans les années 1970 pour accueillir 150 apprenants sur une superficie de 4600 m<sup>2</sup>, l'ENM a agrandi ses infrastructures en 1998.

En réponse à une augmentation sans précédent des effectifs, en 2024, un site additionnel Archipel a été mis en service à Bordeaux pour répondre aux besoins accrus d'espaces d'enseignement.

Afin de réduire la dépendance aux locations externes – dont le coût n'a cessé de croître, un second site additionnel, Arborial, a été mis en service à Paris.

S'agissant des biens domaniaux, L'ENM vise à moderniser et optimiser ses installations dans un cadre durable, des audits énergétiques réalisés en 2022 montrant notamment la nécessité de travaux substantiels pour répondre aux objectifs environnementaux.

L'élaboration d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) doit être priorisée sur l'année 2025, en s'assurant notamment d'une organisation de pilotage interne robuste, avec pour objectifs d'établir un état des lieux fiabilisé des biens occupés et de développer une stratégie en adéquation avec la stratégie métier de l'ENM, conforme aux normes de la politique immobilière de l'État. Le SPSI doit également permettre de s'acheminer vers une maîtrise des coûts immobiliers sur le volet exploitation-maintenance ainsi qu'en matière énergétique, et mettre en exergue les besoins d'investissement pour assurer un état de fonctionnement des structures domaniales.

### **Indicateurs de performance**

- Améliorer la performance environnementale : niveau de consommation des fluides (objectif de diminution de 20 % à fin 2027 sous réserve du financement et de la réalisation des travaux nécessaires à la mise en œuvre optimale du Décret tertiaire)
- Optimiser les surfaces de bureau : ratio d'occupation moyen (m<sup>2</sup>SUB par résident : objectif de 16m<sup>2</sup> fixé dans la circulaire du Premier ministre du 8 février 2023 sur la doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État)
- Connaître et maîtriser le coût en matière d'exploitation-maintenance sur les sites en domanialité (évolution du coût moyen par m<sup>2</sup>).

### **Leviers d'action**

La réalisation du SPSI et les conséquences induites pour mise en conformité contemporaine (décret tertiaire, circulaire du Premier ministre du 08 février 2023 sur la doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat, etc.) donneront sans doute lieu à une demande de subvention d'investissement, sans certitude d'obtention tenant compte des contraintes économiques nationales.

Les scénarii du précédent SPSI, en termes de stratégie patrimoniale, s'ils doivent être réactualisés et affinés, ne pourront être exploitables que sous réserve d'une projection du niveau des recrutements (une projection à effectifs identiques de recrutement à des années 2024-2025 et une projection similaire à des ratios antérieurs pourront être intégrées dans le SPSI). Par ailleurs, l'îlot judiciaire bordelais, lui-même confronté à des contraintes capacitaires et bâtimentaires fortes, présente un SPSI dont l'un des scénarii impacterait possiblement le site principal bordelais de l'ENM. Les effets de bord induits et une stratégie patrimoniale d'ensemble rendront alors opportune une analyse portée au niveau national.

## **Axe Opérationnel 8 : Améliorer la communication interne au sein de l'établissement**

### **État des lieux**

Depuis 2021, la communication interne de l'ENM a pris un tournant stratégique avec la mise en place de nouvelles initiatives pour renforcer la cohésion et l'information au sein de l'établissement. La restructuration du service et la consolidation des budgets et des actions en la matière ont permis d'étendre et de structurer ces actions de communication interne efficaces, reconnues et appréciées, notamment par l'introduction d'un comité de pilotage pour la communication interne, la création d'une newsletter mensuelle, la mise en place d'événements réguliers, à destination des agents et la refonte complète de l'intranet pour une navigation optimisée et plus intuitive. Des événements réguliers offrent aux agents, aux auditeurs de justice et à la direction de l'établissement des espaces d'échange et de rencontre informels favorisant les interactions et le sentiment d'appartenance à l'établissement.

### **Indicateurs de performance**

- Maintenir un taux d'ouverture de la newsletter interne mensuelle de 40 % minimum et viser 50 % d'ici 2027 ;
- Ne pas descendre en dessous du taux de clic moyen de 85 % atteint en 2024 ;
- Opérer une transformation qualitative de l'audience de l'intranet en tentant de stabiliser le nombre de connexions annuelles à 150 000/an (fin de l'hébergement de la documentation pédagogique à destination des magistrats en 2024 puis 2025) et augmenter le nombre de pages vues et d'articles consultés de 5 % par an pour atteindre 700 000 en 2027 ;
- Maintenir, dans un contexte budgétaire et RH tendu, la production de deux formats de communication interne spécifiques chaque mois en publication sur l'intranet de l'ENM et l'organisation en moyenne d'un rendez-vous mensuel en présentiel ;
- Développer en coordination avec le SG les événements de communication à forte valeur ajoutée (rencontres, expositions, mise en avant d'initiatives, événements sportifs, etc.) à hauteur d'1 par trimestre dès 2026.

### **Leviers d'action**

Pour consolider cette dynamique, l'ENM envisage de développer davantage l'identité de marque en interne en renforçant le sentiment d'appartenance des auditeurs de justice à travers des objets institutionnels (goodies). La poursuite des événements communs aux auditeurs de justice et aux personnels favorisera la création de liens solides. Par ailleurs, multiplier les événements et les contenus partagés entre les sites permettra de renforcer l'unité et de faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs de la même information et expérience.

## **Axe Opérationnel 9 : Renforcer la politique de sûreté au sein de l'établissement**

### **État des lieux**

L'ENM a pris des mesures pour assurer la protection de ses sites face aux risques d'actes de malveillance et/ou de vive force, les dispositifs variant en fonction de la typologie et des contraintes spécifiques de chacun d'entre eux.

À Paris, sur le site Arborial, les dispositifs de sûreté suivent les directives de l'occupant principal. Pour les autres sites (le site domanial parisien et les deux sites bordelais), la nature des établissements implique la mise en œuvre de mesures adaptées en matière de sûreté, telles que le contrôle et le filtrage du public en entrée de site, ou encore la mise sous vidéoprotection et alarme anti-intrusion des sites. Une attention particulière est accordée à ce que les dispositifs mis en œuvre en matière de sûreté s'articulent avec la réglementation spécifique en matière de sécurité incendie.

L'ENM prévoit également de favoriser des sessions de formations dynamiques pour sensibiliser et former le personnel aux procédures de sûreté, en sus des actions de sensibilisation auprès des auditeurs de justice.

Par ailleurs, une attention toute particulière doit être portée à la formation des auditeurs de justice en matière de gestion de crise, pour laquelle un module pourra être désormais dispensé par le bureau de la protection, de la planification et de la sûreté de la direction des services judiciaires.

### **Indicateurs de performance**

- Personnels sensibilisés via des formations dynamiques en matière de plan de mise en sûreté (PMS) : objectif de 100 % des personnels formés dans les 3 mois après leur prise de fonctions ;
- Ratio de recommandations mises en œuvre suite aux RETEX établis à l'issue des exercices PMS (objectif de deux exercices par an, dont l'un réalisé en présence d'auditeurs, et objectif de 100 % des recommandations issues des RETEX mises en œuvre) ;
- Ratio d'auditeurs de justice formés à la gestion de crise (objectif de 100 %).

### **Leviers d'action**

Afin d'identifier les vulnérabilités internes des sites de l'ENM et les risques auxquels ils sont exposés, un plan de protection doit être réalisé pour chaque site. Ce plan vise à présenter la doctrine de l'ENM en matière de défense et de sécurité. Le site principal de l'ENM doit également rédiger un plan de gestion de crise (PGC), décliné du plan de gestion de crise de la direction des services judiciaires, et présentant les modalités de traitement d'une crise impactant l'ENM (acteurs, cycle de la crise, remontées d'information, etc.).

Parallèlement, un PMS, visant à la sauvegarde des personnes dès lors que survient une attaque de vive force, doit être conçu pour chaque site en application de la politique de sûreté de la direction des services judiciaires. Ce document organise la réaction collective à une attaque en se fondant sur les préconisations nationales (s'échapper, se cacher, alerter et résister).

Enfin, un dossier sûreté constitué d'un ensemble de documents relatifs à cette matière doit être élaboré et mis à jour régulièrement pour chaque site.



## **Axe Opérationnel 10 : Renforcer la politique de sécurité contre les risques d'incendie et de panique au sein de l'établissement**

### **État des lieux**

L'ENM a pris des mesures pour assurer la sécurité de ses sites contre les risques d'incendie et de panique, les dispositifs installés variant en fonction des contraintes spécifiques de chaque lieu, avec pour objectif de protéger les personnes, favoriser l'alerte et l'intervention des secours, et limiter les pertes matérielles.

À Paris, sur le site Arborial, qui est un site multi-occupants en prise à bail, les dispositifs de sécurité contre les risques d'incendie sont liés à ceux de l'occupant principal.

Concernant la sécurité contre les risques d'incendie et de panique des sites domaniaux, les équipements de sécurité incendie ont récemment été modernisés, notamment avec un système d'extinction automatique des salles serveurs à Bordeaux et une rénovation du SSI (Système de Sécurité Incendie) sur le site parisien.

Une attention particulière est accordée à ce que les dispositifs mis en œuvre en matière de sûreté s'articulent et n'obèrent pas la réglementation spécifique en matière de sécurité incendie.

### **Indicateurs de performance**

- Ratio des personnels sensibilisés via des formations dynamiques en matière de sécurité incendie (objectif de 100 % des personnels formés dans les 3 mois de leur prise de fonctions) ;
- Ratio de recommandations mises en œuvre suite aux RETEX établis à l'issue des exercices incendie (objectif de 100 % des recommandations issues des RETEX mises en œuvre).

### **Leviers d'action**

Dans le cadre d'une démarche de prévention des risques, l'établissement assurera un autodiagnostic annuel évaluant la bonne conformité aux règles de sécurité contre les risques d'incendie et de panique (tenue du registre de sécurité, suivi des contrôles réglementaires périodiques et des observations éventuellement portées, mise à jour et communication des consignes, etc.).

Deux exercices annuels (a minima) sont conduits sur chaque site, et l'accent sera mis sur la mise en œuvre des recommandations qui pourraient découler des RETEX.

## **PARTIE 4 : MODALITES DE SUIVI ET DE REVISION DU CONTRAT**

Conformément à la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs, un rendez-vous, réunissant à un haut niveau de représentation les directions d'administration centrale concernées du ministère de la justice et les dirigeants de l'opérateur, est organisé avant la fin du premier semestre de chaque exercice pour dégager les priorités de l'organisme.

De manière plus opérationnelle, un point d'étape sur l'avancement des actions prévues au contrat de performance est organisé une fois par an, en fin d'année civile, entre l'ENM et les directions d'administration centrale concernées du ministère de la justice et du ministère chargé des comptes publics. Il est précédé par l'envoi préalable, par l'ENM, de l'état d'avancement des actions prévues au contrat de performance et du suivi des indicateurs du contrat, intégrant des commentaires sur les écarts éventuels à la cible.

Sur la base des éléments qui auront été débattus lors du point d'étape, un bilan annuel de l'avancement des actions prévues au contrat de performance, avec un suivi des indicateurs, sera réalisé annuellement au premier conseil d'administration de l'année civile.

La nature des activités de l'ENM et des objectifs définis dans le présent COP s'inscrivent dans un temps long, ce qui justifie de retenir le pas de temps annuel pour son suivi approfondi. Cela étant, les parties conviennent d'échanger, en tant que de besoin, sur la mise en œuvre concrète du COP et les éventuelles difficultés à lever, dans le cadre de réunions organisées avec la DSJ, particulièrement lors des bilatérales, et, au besoin, avec le secrétariat général du ministère de la justice.

Les parties conviennent de pouvoir adapter, dès 2026, certaines actions et indicateurs prévus au contrat, sous forme d'avenant, notamment si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de l'opérateur l'exigent.

## ANNEXE

### Table des 12 propositions d'évolutions stratégiques pour l'ENM issue de l'audit mené courant 2020-2021

- 1. Affirmer les valeurs de la magistrature** : Inscrire dans le règlement intérieur de l'ENM, ses formations et communications, l'attachement aux valeurs fondamentales de la magistrature judiciaire (indépendance, impartialité, intégrité, etc.) définies par le recueil des obligations déontologiques des magistrats.
- 2. Appliquer l'approche par compétences** : Généraliser l'approche par compétences dans toutes les formations de l'ENM en remplaçant les 13 compétences fondamentales par un référentiel basé sur les compétences du magistrat débutant.
- 3. Diagnostiquer les compétences en début de scolarité** : Établir un diagnostic de compétences pour les apprenants en début de scolarité pour orienter leur parcours de formation et permettre un suivi plus personnalisé par les formateurs.
- 4. Favoriser l'évaluation formative** : Limiter les évaluations sommatives et réduire les notes chiffrées à quatre essentielles, tout en renforçant le suivi continu des élèves dans l'acquisition des compétences attendues.
- 5. Recentrer les missions des coordonnateurs régionaux de formation (CRF)** : Renforcer le rôle pédagogique des CRF en les orientant davantage vers l'accompagnement des élèves et le suivi progressif de leurs compétences.
- 6. Développer la formation continue déconcentrée** : Étendre l'accès à la formation continue au niveau local en remplaçant les magistrats délégués à la formation par les CRF et en les rapprochant des juridictions pour mieux répondre aux besoins de terrain.
- 7. Redéfinir les ressorts et le soutien des CRF** : Revoir la cartographie des CRF pour un meilleur accompagnement des publics et alléger leurs tâches administratives, avec un soutien renforcé en moyens et ressources.
- 8. Accompagner les magistrats en début de carrière** : Renforcer le tutorat pour les jeunes magistrats, améliorer les sessions de formation pratiques et inciter les jeunes magistrats à suivre des sessions de formation continue adaptées.
- 9. Repenser les changements de fonction** : Mieux articuler les formations en amont et en aval des changements de fonction et renforcer les dispositifs de supervision et de co-développement pour les magistrats en prise de nouvelle fonction.
- 10. Développer une expertise pédagogique interne** : Recruter des pédagogues pour accompagner les formateurs, développer les approches par compétences et les outils numériques, et favoriser l'innovation pédagogique.
- 11. Créer un département de recherche** : Établir un département de recherche indépendant pour développer des recherches autonomes, en particulier sur les pratiques judiciaires, et créer un conseil scientifique pour superviser cette mission.
- 12. Modifier le décret de 1999 sur les emplois à l'ENM** : Adapter le décret pour permettre le recrutement de personnels hors statut de la fonction publique (doctorants, pédagogues, experts en innovation numérique) en vue de renforcer les compétences internes de l'École.

ÉCOLE  
NATIONALE  
DE LA  
MAGISTRATURE

---

**CONTRAT D'OBJECTIFS  
& DE PERFORMANCE  
2025-2027**

